الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال



"أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية"
"دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا"

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه
في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:
عبدالسلام مسعود محمود هندر

المشرف العلمي
الدكتور . محمد خالد الجاسم .
أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد
جامعة البعث

المشرف المشارك
الدكتور . رمضان عبدالسلام حيدر .
أستاذ في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة المرقب

العام الدراسي : 2011 ــ 2012 م

تصريح

أصرح بأن هذا البحث المعنون بـــ: "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية" دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا" لم يسبق أن قبل للحصول على أية درجة علمية، ولا هو مقدم حالياً للحصول على درجة علمية أخرى.

المرشح

شهادة

نشهد بأن العـــمل المــقدم في هذه الأطـــروحة هو نتيـــجة بحث علـــمي قام به المرشح / عبد السلام مسعود محمود هندر بإشراف الدكتور محمد خالد الجاسم (المشرف العلمي) الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال، كـــلية الاقتصاد بجامعة البعث، والأســـتاذ الدكتور رمضان عبد السلام حيدر (المشرف المشارك) الأستاذ في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة المرقب بليبيا، وأن أية مراجع أخرى ذكرت في هذا العمل موثقة في نص هذه الأطروحة.

المرشح	المشرف المشارك	المشرف العلمي
	الدكتور رمضان عبد السلام حيدر	**الدكتور محمد خالد الجاسم**

﴿الــذين إن مكنّاهم في الأرض أقـاموا الصـلاة وأتـوا الـزكاة وأمـروا بالمعروف ونهوا عن المـنكر ولله عـاقبة الأمـور﴾

صـــدق الله العــظيم

الآية (39) من سورة الحج

الإهداء

إلى روح والدتي الطاهرة... إلى جنة الخلد بإذن الله

إلى من ساندني وآزرني في دربي... إلى زوجتي الصابرة

إلى من لأجلهم سرت في الدرب... إلى أبنائي أبرار، أحمد، عبد المهيمن

إليهم جميعاً أهدي جهدي المتواضع هذا راجياً الله العلي القدير الإطالـــة بأعمارهم ليروا ثمرة جهدهم.

شكـــــر وتقـــــدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وبعد: فالشكر لله – عز وجل– لتوفيقه لي بمنه وكرمه وتيسيره لسلوك السبل التي أنارت لي الدرب وأزالت الكثير من العثرات التي واجهتها. وبكل تقدير وإعتزاز أتقدم بوافر شكري لأستاذي الفاضل والذي أشرف على الأطروحة سعادة الدكتور: محمد خالد الجاسم الأستاذ المساعد في إدارة الأعمال، والذي لاتوفيه الكلمات حقه ولاتعبر ولو بجزء يسير مما يكنّه صدري نحوه من جزيل المحبة، وبالغ التقدير، وكذلك على تفضله الموافقة بالإشراف على الأطروحة وتعاونه الأخوي والنبيل معي والذي كان خير موجّه وخير ناصح لي طوال إعداد الأطروحة، فله كل التقدير والوفاء، وله مني الدعاء الصادق بأن يجزيه الله خير الجزاء، كما أتقدم بالشكر والعرفان لأستاذي الفاضل سعادة الدكتور: رمضان عبد السلام حيدر. أستاذ في قسم إدارة الأعمال لمساعدته وتوجيهه، كما أتقدم بالشكر والتقدير أيضاً لسعادة الأستاذ الدكتور: جمال اليوسف، رئيس قسم إدارة الأعمال لتذليله لكثير من الإجراءات المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية، وكما أتقدم بالشكر للأستاذ الفاضل محمد الجهاني المدقق اللغوي الذي قام بمراجعة الأطروحة لغوياً، والشكر والثناء كذلك لكل من سعى في مساعدتي ومساندتي بأي جهد كان قل أو كثر من الزملاء والأصدقاء، سائلاً المولى عز وجل أن يجازى جميع الذين ذكرتهم من الأساتذة والمشرفين والزملاء الذين مكنوني من إبراز هذه الأطروحة خير الجزاء.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية. دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانتين: الأولى لقياس متغيرات تمكين العاملين والثانية: لقياس الولاء التنظيمي للعاملين، فقد تم توزيع استمارات الاستبانتين على أفراد العينة لغرض جمع البيانات، والتي بلغت **(362)** استمارة على المستجوبين في الدراسة، وقد إسترجع منها **(354)** واستبعدت **(4)** استبانات لعدم صلاحيتها، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي **(350)** استمارة، حيث شكلت نسبة **(96.7%)** من إجمالي الاستبانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن هنالك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية لمتغيرات تمكين العاملين (الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة، أخلاقيات العمل) في الولاء التنظيمي.
- وجود علاقة موجبة بين متغيرات التمكين والولاء التنظيمي.
- ومن النتائج أيضاً تُعد متغيرات (الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، أخلاقيات العمل) هي أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في الولاء التنظيمي.
- كذلك وجود فروق جوهرية لإتجاهات العاملين حول أثر متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لمتغيرات التمكين وعلى جميع المستويات من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل رفع مستوى ولائهم التنظيمي.
- تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركات الاتصالات بوجه عام، والاهتمام بوجه خاص بتحسين الشروط والعوامل المعززة والداعمة للولاء التنظيمي.
- إنتباه إدارات هذه الشركات بخصوص شعور العاملين فيما يخص العدالة التنظيمية بضرورة مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الأفراد وبشكل عادل ومناسب وإعلام الأفراد بما هو مطلوب منهم وتدعيم ثقافة الالتزام لديهم.
- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة لإجابات المستجوبين نحو أثـر متغيـرات تمكين العاملين في الولاء التنظيمي ووجود علاقة طردية بين المتغيرات متمثلة في الآتي:-

أ- وجود علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير الالتزام التنظيمي (**47.7%**) من التباين في الولاء التنظيمي.

ب- وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير الثقافة التنظيمية (**42.6%**) من التباين في الولاء التنظيمي.

جـ- وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير العدالة التنظيمية (**33.8%**) من التباين في الولاء التنظيمي.

د- وجود علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير المشاركة في اتخاذ القرارات (**31.5%**) من التباين في الولاء التنظيمي.

ز- وجود علاقة طردية بين الاتصالات الفعالة والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير الاتصالات الفعالة (**35.5%**) من التباين في الولاء التنظيمي.

ط- وجود علاقة طردية بين أخلاقيات العمل والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير أخلاقيات العمل (**56.8%**) من التباين في الولاء التنظيمي.

الباب الأول / الإطار النظري للدراسة

الفصل التمهيدي

1- مقدمـــــة.

تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مـستوى العـالم المعاصـر، فنجاح الدول في تحقيق أهدافها ومتطلباتها مرتبط بقدرة منظماتها على انجاز المهام الموكلـة إليها على أحسن وجه، وقدرة المنظمات في الجانب الآخر تتوقف على نوعية العاملين بهـا، وعلى القيم التي يتصفون بها. حيث يُعد ولاء العاملين لمنظماتهم دليلاً على قيامهـا بتحقيـق أهدافها بالمستوى العالي من الأداء هو نتاج خبرات ودورات وأبحاث متواصلة فـي تقـصي العوامل الإيجابية، ومن ثم العمل على غرس وتنمية وتقوية وبث العوامل الإيجابية، وحـصر العوامل السلبية المعـرقلة وتلافيـها لكي لا تكون سمة متحكمة في سلوك العامل، ومـن تلك العوامل السلبية التي لها آثار سيئة سواء على العامل كفرد أو على المنظمة ككـل، هـي الاتجاهات السـلبية التي يحملها العامل تجاه العمل أو إدارة العمل، ويُعد انخفـاض الـولاء التنظيمي أحد أبرز تلك الاتجاهات السلبية التي قد تهيمن على العامل وتوجه سلوكه بعيداً عن المعايير المطلوبة للأداء. مما يظهر أثره واضحاً في بطء العمل وتدني مستواه وأحياناً الغياب عن العمل الذي يساهم في ضعف المنظمة يجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها.

والولاء التنظيمي يُعد من أبرز المتغيرات السلوكية التي سُلطت عليها الأضواء وتناولتها العديد من الدراسات والأبحاث في الآونة الأخيرة وتركزت هذه الدراسات والأبحـاث علـى معرفة العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي (عوامل تنظيمية، عوامل ديموغرافية وغيرها) وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها وكل منظمة ترغب في النجاح وتضع أمامها أهدافها المنشودة، يجب أن تنتشر هذه الأهداف بـين جميـع العاملين فيها، وتجنب حصر بناء الأهداف وتحقيقها في شخص واحد وذلك من خلال عمليـة التمكين هي أبعد من عملية إعطاء العامل الصلاحية، إذ أنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني بالذات. ويستند مفهوم التمكين على أساس فكرة القوة والتي تتحقق من خلال ثلاثة عوامل أولها امتلاك المعرفة بالذات. ثانيها امتلاك الثقة الضرورية للعمـل والانجـاز وثالثها أن يكون الفرد جزء من الجماعة أو مجتمع يشعر فيه بالمواطنة ويمكن تحرير طاقاته كاملة ومن المردودات الإيجابية للتمكين، أنه بمشاركة الجميع في عمليـة التطـوير وخدمـة المنظمة تزيد قوة الاحتمال بأن المعلومات التي يبنى عليها أصحاب القـرار قـراراتهم هـي معلومات مفهومة وصحيحة، وهذا يظهر الفرق بين القـرار الجيد المتميـز، لأن وجـــود التمكين يوصل القرار إلى أفضل درجاته من التمييز. ويعزى هذا الاهتمام لما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات وإتجاهات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد وعلى المنظمة على حد سواء، لذا ركزت هذه الدراسة على التعرف علـى أهـم متغيـرات التمكين التي تؤثر في الولاء التنظيمي بشركات الاتصالات الليبية.

2- مشكلة الدراسة.

يُعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي تحظى بالدراسة في أدبيات الإدارة نتيجة تأثيره على مواقف سلوك الأفراد وكذلك على إنتاجية وأداء المنظمات. إذ أن ضعف الولاء التنظيمي يقود إلى العديد من النتائج السلبية مثل الغياب عن العمل، والتسرب الوظيفي، وعدم الرضا الوظيفي وتدني الأداء في العمل، وضعف الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة، وعندما يكون مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً يحقق نتائج إيجابية يساعد في نجاح المنظمة مثل إخلاص العاملين، وتفانيهم في العمل، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية وسلوك المواطنة التنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية يؤثر على أداء كل من الأفراد والجماعات وبالتالي المنظمة، ويشكل أنماط سلوكية إيجابية وغيرها من العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي.

للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات (قيد الدراسة) ونظراً لتعدد المتغيرات التي تؤثر على الولاء التنظيمي فإنه لم يكن بالإمكان تحديد أسباب هذه الظاهرة دون دراسة تلك المتغيرات التي تؤثر على ولاء العاملين لمنظماتهم ويرى **الباحث** أن أسباب هذه الظاهرة متعددة ومن ضمن أسبابها متغيرات التمكين (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الثقافة التنظيمية، أخلاقيات العمل، الالتزام التنظيمي، الاتصالات الفعالة) وتحديداً تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:-

1- كيف ينظر العاملين في شركات الاتصالات إلى كل من متغيرات التمكين والولاء التنظيمي في بيئة العمل.

2- هل تؤثر متغيرات التمكين في الولاء التنظيمي.

3- ما هي العوامل المؤثرة في رؤية العاملين تجاه الولاء التنظيمي في شركات الاتصالات.

4- هل هناك اختلاف (تباين) بين العاملين تجاه متغيرات التمكين والولاء التنظيمي في العمل وفقاً لطبيعة الخصائص الشخصية والوظيفية.

3- أهمية الدراسة.

تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات على اختلافها، خصوصاً أن الولاء التنظيمي لا يساعدنا في التنبؤ بسلوكيات العاملين فحسب، بل تبين أنه كلما زاد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل، ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويعزز درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، وأن الولاء التنظيمي يساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام ويعزز الأداء الوظيفي وتحسين جودة الإنتاج والخدمات. إضافة إلى ذلك فإن الولاء التنظيمي يؤثر في حياة العاملين خارج العمل، حيث أن العاملين ذوي الولاء المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا

والسعادة ومستوى عالٍ من الارتباط بعائلاتهم. وعلى الرغم من أهمية متغير الولاء التنظيمي فإنه من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الدراسات الإنسانية فيما يتعلق بهذا الموضوع من خلال دراسة أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية. أما بالنسبة للأهمية التطبيقية (العملية) لهذه الدراسة فتكمن في أسهامها في تزويد المنظمات بالمعلومات اللازمة لمواكبة التوجهات الإدارية الحديثة التي تؤكد على تطبيق تمكين العاملين، بالإضافة قد تكون هذه الدراسة بمثابة تغذية راجعة للقيادات الإدارية في شركات الاتصالات والمنظمات ذات الطبيعة المشابهة في التعرف إلى أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، كما قد تسهم هذه الدراسة في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية في ضوء نتائجها. كما إن التعرف على الولاء التنظيمي في المنظمات يتيح المجال بالاطلاع على طبيعة المشكلات والتحديات، تم دراستها وتحليلها وتقديم التوصيات التي تكفل زيادة كفاءة وفعالية المنظمات.

4- أهداف الدراسة.

1- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات في ليبيا.

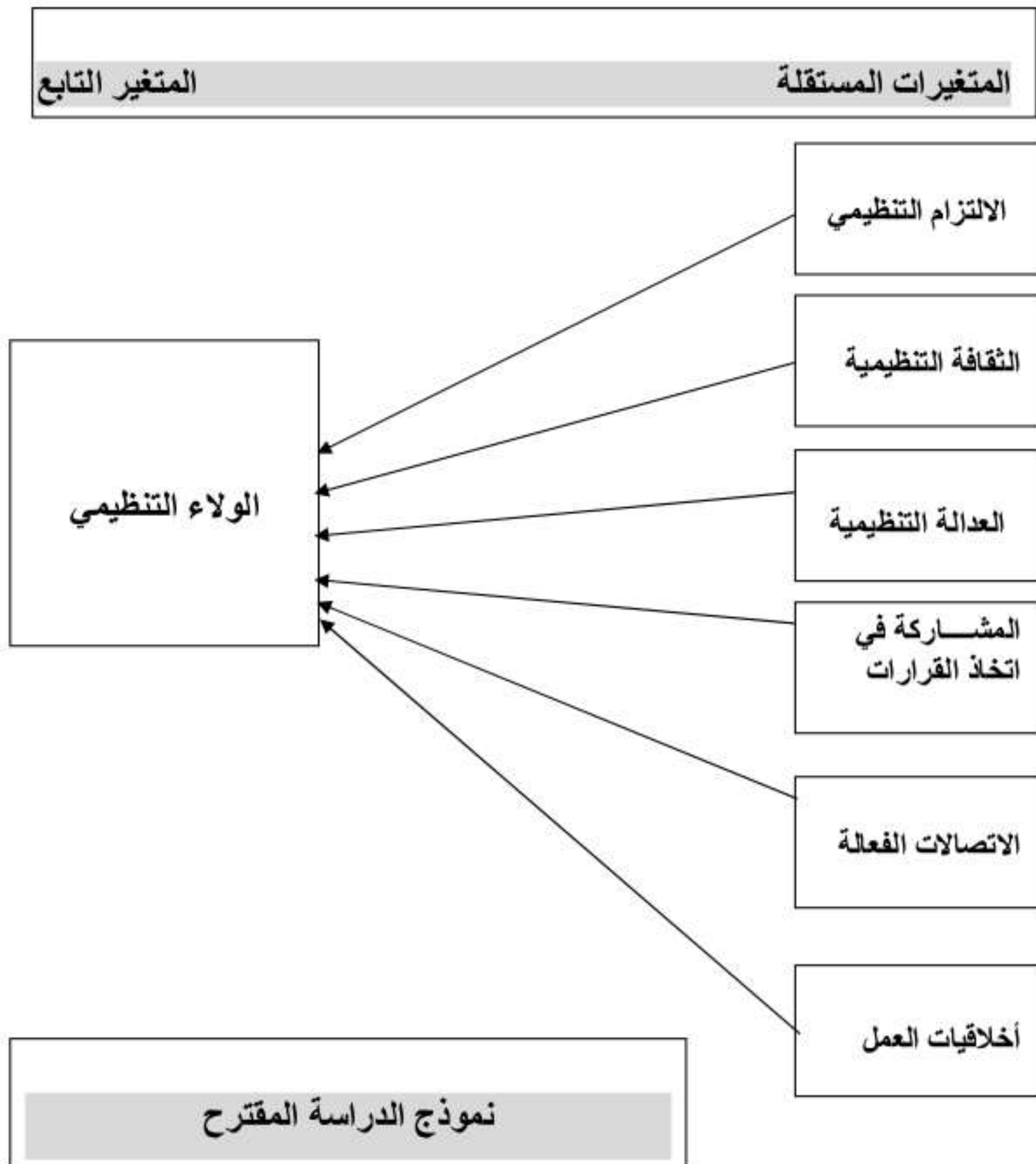
2- التعرف على مستوى متغيرات التمكين (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الثقافة التنظيمية، أخلاقيات العمل، الالتزام التنظيمي، الاتصالات الفعالة) والولاء التنظيمي.

3- التعرف على العلاقة بين متغيرات التمكين والولاء التنظيمي.

4- التعرف على الاختلافات بين العاملين في المنظمات فيما يتعلق بالتمكين وفقاً لمواقفهم الشخصية الوظيفية.

5- الوصول إلى نتائج و مقترحات تسهم في تمكين العاملين وزيادة ولائهم التنظيمي.

5- نموذج الدراسة.



6- فرضيات الدراسة.

بناء على مشكلة وأهداف الدراسة فقد تم صياغة فرضياتها كالأتي:-

الفرضية الرئيسية الأولى:-

- لا توجد علاقة ذات دلالة بين متغيرات التمكين و الولاء التنظيمي.

و يتفرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:-

- لا توجد علاقة ذات دلالة بين الالتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية:-

- لا توجد علاقة ذات دلالة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة:-

- لا توجد علاقة ذات دلالة بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:-

- لا توجد علاقة ذات دلالة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة:-

-لاتوجد علاقة ذات دلالة بين الاتصالات الفعالة والولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية السادسة:-

-لا توجد علاقة ذات دلالة بين أخلاقيات العمل و الولاء التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية:-

-لا توجد اختلافات جوهرية بين متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بأثرها في ولائهم التنظيمي وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية.

7- الدراسات السابقة.

أولاً:- الدراسات العربية:

1- دراسة (المخلافي، 2001) "أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق" هدفت إلى معرفة مدى فهم عضو هيئة التدريس الجامعي في كلية التربية – جامعة صنعاء، لمفهوم الولاء التنظيمي والولاء المهني، وهل هناك علاقة بينهم؟ واشتملت العينة على **(69)** عضواً وقد أظهرت النتائج ما يلي:-

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد أهمية الولاء التنظيمي والمهني بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لاختلاف جنسياتهم ومراتبهم الأكاديمية وخبراتهم وأعمارهم في القسم.

– عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء للكلية والولاء للمهنة. أي أن الولاء للمهنة أو الولاء للكلية يمثلان عاملين مستقلين، ولكنهما يشكلان ولاء عضو هيئة التدريس.

2– دراسة (يوسف،2001) "تأثير أخلاقيات العمل بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي" (الإمارات العربية المتحدة) هدفت إلى الكشف عن" تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي". وتألفت العينة من **(425)** عاملاً مسلماً من جنسيات عدة في الإمارات العربية المتحدة. وقد أشارت النتائج إلى أن هناك تأثيراً مباشراً لأخلاقيات العمل على الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. كما دلت النتائج على أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

3. دراسة (الحجري، 2002) "الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية لدى القيادات الوسطى" (سلطنة عمان) هدفت إلى الوقوف على دافع الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتكونت العينة من **(138)** مديراً وقد دلت النتائج على أن أبعاد الولاء العاطفي والأخلاقي حصلت على تقدير مرتفع. بينما حصل الولاء المستمر على تقدير متوسط. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للخصائص الشخصية أو العوامل التنظيمية. إلا أن النتائج أظهرت جود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الولاء العاطفي والأخلاقي والمستمر.

4– دراسة (المشعر، 2003) "علاقة الولاء التنظيمي بضغوط العمل" (الأردن). هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت **(930)** موظفاً، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة،،أظهرت الدراسة عدداً من النتائج كان من أهمها وجود علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور ومستوى الولاء التنظيمي، إذ كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل قل مستوى الولاء.

5. دارسة (الخشالي، 2003) "تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة" (الأردن) هدفت إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة: (الأوتوقراطي – الديمقراطي – والمتساهل) على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وأحتوت العينة على **(316)** عضو هيئة تدريس. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمطي القيادة الأوتوقراطي والمتساهل وبين الولاء التنظيمي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي.

6- دراسة (الابراهيم، 2003) "الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومن وجهة نظرهم ومعرفة درجة اختلاف وجهات النظر تبعاً للرتبة الأكاديمية" (الأردن) هدفت إلى معرفة مدى الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومن وجهة نظرهم ومعرفة درجة إختلاف وجهات النظر تبعاً للرتبة الأكاديمية، والتخصص، وسنوات الخبرة. تم اختبار **(820)** عضو هيئة تدريس كعينة عشوائية. وتوصلت نتائج التحليل إلى أن معظم تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الالتزام الوظيفي جاءت متوسطة. وإلى أن هناك إختلافاً في تقديرات هيئة التدريس وفقاً للرتبة الأكاديمية والتخصص والخبرة وكانت على التوالي لصالح (رتبة الأستاذ) والتخصص الإنساني) و (أكثر من 15 سنة).

7- دراسة (الحديدي، 2003) "المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقة مدير المدرسة بالولاء التنظيمي للمعلمين" (الأردن - جامعة عمان العربية) هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأردنية وعلاقته بالولاء التنظيمي. حيث تكونت عينة الدراسة من **(400)** معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ التنظيمي للمدارس المهنية في الأردن تعزى بنوع المدرسة، وكان الولاء التنظيمي بالمدارس المهنية متوسطاً، كما أنه توجد علاقة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين.

8- دراسة(سلامة، 2003) "الممارسات الإدارية لمديري المدارس التنموية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي" (الأردن) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من **(658)** معلماً ومعلمة أظهرت نتائجها أن ترتيب الممارسات الإدارية لمدير المدرسة ومن وجهة نظر المعلمين كان من الأعلى إلى الأسفل كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً وأن الولاء التنظيمي للمعلمين كان مرتفعاً أيضاً.

9- دراسة (العبيدين، 2004) "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)" وهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في الشركتين المذكورتين. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة والمعلمين بالأمن وولائهم التنظيمي.

10- دراسة (الرواشدة، 2005) "درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العاملة في الأردن في عملية صناعة القرارات ومستوى ولائهم التنظيمي" (الأردن) هدفت إلى التعرف

على درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العاملة في الأردن في عملية صناعة القرارات ومستوى ولائهم التنظيمي، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرارات وشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار كانت متوسطة، أن مستوى ولائهم التنظيمي كان متوسطاً، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين شعور معلمي المدارس والولاء التنظيمي.

11- دراسة (العساف، 2006) "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العاملة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية" (الأردن) حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي وأظهرت نتائج الدراسة (**العساف**) إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

12- دراسة (علي الجوارنة، 2006) "مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية أربد وعلاقته ببعض المتغيرات من جهة نظر المديرين والمعلمين". (جامعة مؤتة). هدفت الدراسة إلى استقصاء مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية وأثر المتغيرات المستقلة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، مستوى الدراسة، الخبرة) على ذلك المستوى تكونت عينة الدراسة من **(57)** مديراً ومديرة و **(240)** معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبيعية العشوائية من جميع مدارس المديرية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- كان مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس من وجهة نظرهم مرتفعاً.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية **(0.05)** في استجابات المعلمين تعزي لأثر النوع لصالح الإناث.

13- دراسة (عصام خوري- مطانيوس مخول- ندى هديوه، 2006) "تمكين المرأة في الجمهورية العربية السورية – الواقع والأفاق" وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

أ- لا تزال سوريا كغيرها من البلدان العربية تعيش حتى الآن في ظل عادات وتقاليد وموروثات دينية بحيث تبقى المرأة مهما وصلت إلى مراتب علمية ووظيفية متقدمة خاصة لسلطة الرجل.

ب- وصلت المرأة السورية إلى مواقع التعليم والعمل وخاضت جميع الميـادين التـي يخوضها الرجل بنسب لاتستطيع الوصول من خلالها إلى المستوى المطلوب مـن التمكـين الاجتماعي.

جـ- أهم عائق لعملية التمكين للمرأة هو الفهم الخاطئ لهذا المفهـوم والتقيـد الأعمـى بالموروثات مما جعل سوريا بالرغم من توقيعها على اتفاقية إزالة كافة أشكال التمييـز ضـد المرأة وتتحفظ على كثير من البنود القريبة من المعتقدات الثقافية والدينية، ممـا يفـرغ هـذا المفهوم من محتواه على الشكل الذي يقولب المرأة ويجعلها خاصة لسيطرة الرجل وتحكمه بها.

14- دراسة (خلف الطعجان،2007) "واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمديرات وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي" (جامعـة اليرموك - الأردن). تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجههـا الإدارة المدرسية وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي للمديرين والمديرات فيها. وقد تكون مجتمع الدراسـة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة المفرق والبالغ عددهم **(136)** مديراً ومديرة وقد بينت الدراسة ما يلي:-

-الدرجة الكلية لدرجة تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها كانت بدرجة عالية، إذا حصلت على متوسط حسابي بلغ مقداره **(4.35)** وقد جاء مجال الأهداف الإدارية في المرتبة الأولى، وجاء مجال الأهداف القيادية التعليمية بالمرتبة الثانية.

- درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية لمهامهم المتعلقة بالقيـادة ولمهـام الإدارة هي بدرجة عالية، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ مقداره **(4.21)** وقـد جـاء مجال ممارسة القيادة التعليمية بالمرتبة الأولى، ثم مجال ممارسة المهام الإدارية في المرتبـة الثانية

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى التنظيمي لدى مديري ومـديرات المدارس الثانوية حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

15 - دراسة (الشملي، ليلى سليمان 2008) "واقع الولاء التنظيمي لـدى الإداريـين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان"، كلية التربية، جامعـة اليرموك. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقـع الـولاء التنظيمـي لـدى الإداريـين والأكاديميين وتكون أفراد الدارسة من **(30)** موظفاً من الإداريين والأكاديميين فـي كليـات العلوم بواقع ستة موظفين من كل كلية ممثلة لجميع أقسامها الإدارية والأكاديمية المساندة. وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- إن واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين موجود بنسب متباينة. وقد تم التعرف على هذا الواقع من خلال السلوك الذي يظهره هؤلاء الموظفين مثل الرغبة في

البقاء في الكلية. والاستعداد للعمل خارج ساعات الدوام الرسمي والمشاركة في تحقيق أهداف الكليات وحل مشكلاتها.

- وجود مقومات تؤثر في الولاء التنظيمي للموظفين في هذه الكليات منها ما يتعلق بالكليات كتوفير الدورات التدريبية للموظفين، واشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات ونظام التحفيز والتعويض المادي عن ساعات العمل الإضافية.

16- دراسة (منير عباس، 2008) "آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي". دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية. جامعة دمشق، كلية الاقتصاد وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:-

- إن أفراد كل من مجموعة مديري القطاعين العام والخاص كانوا ذوي ولاء لشركاتهم فهم على استعداد لبذل جهود إضافية لتحسين أدائهم ويتكلمون بشكل جيد عن شركاتهم كما يفضل موقع العمل وهم راضون عن عملهم.

- كان مستوى الولاء التنظيمي لمديري شركات القطاع الخاص أعلى من شركات القطاع العام. ويمكن تفسير ذلك بأن النسبة الكبرى من المجيبين في شركات القطاع الخاص كانوا ممن يتقاضون أجراً شهرياً ما يعادل **(20 ألف ليرة سورية)** أو أكثر وهي أكبر من أجور أقرانهم في القطاع العام.

-كان نمط القيادة التحويلية مطبقاً في شركات القطاع العام وبتحليل النتائج لأبعاد القيادة التحويلية أحتل بعد الدافعية الإلهامية المركز الأول **(3.44)** مما يعني أن القادة في القطاع العام يقومون بتحفيز والهام مرؤوسيهم المعنى التحدي لما يقومون به وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس.

- لا توجد علاقة ارتباط خطية بين نمط قيادة عدم التدخل ومستوى الولاء التنظيمي عند مجموعة مديري القطاعين العام والخاص.

- إن تأثير القيادة التحويلية في المستوى للولاء التنظيمي كان أكبر بقليل من تأثير نمط القيادة التحويلية في عينة البحث.

17- دراسة (حسين حريم، شاكر الخشالى، 2008) "أثر تمكين العاملين في الشركات الإنشائية الأردنية في فاعلية الجماعة" (الأردن) تهدف الدراسة إلى التعرف على "أثر تمكين العاملين في الشركات الإنشائية الأردنية في فاعلية الجماعة". وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارات في الشركات الإنشائية الأردنية تستخدم مستويات جيدة من تمكين العاملين، الجماعات العمل فيها تشعر بمستويات جيدة من الفاعلية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر واضح لتمكين العاملين في فاعلية الجماعة التي يعملون فيها. وتضمنت الدراسة عدداً من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز التمكين وتحسين فاعلية الجماعة.

18- دراسة (ريما بنت عبد الرحمن بن عثمان- 2008) "تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشاكل التنظيمية في المؤسسات العامة". دراسة ميدانية عن المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، واستهدفت الدراسة أسلوب تمكين العاملين والتأثير المتبادل بين كل من العوامل التنظيمية (كمتغير مستقل) وتمكين العاملين (متغير تابع) ولاختبار مدى إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات الوطنية، اختارت الباحثة نمط المؤسسات العامة لتطبيق الأسلوب الإداري واختارت فيها المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، وقد جمعت البيانات بواسطة استبانة وزعت على عينة من العاملين بالمؤسسة وقد بلغ عدد مفرداتها **(500)** مفردة وقد أسترجع منها **(378)** استمارة صحيحة تتشكل بنسبة **(75,6)** من العينة، كما استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وأوضحت نتائج البحث أن التمكين يحقق الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد وتشجعهم على التفكير الإبداعي لحل المشاكل واتخاذ القرارات، وأن فريق العمل وبناء الوعي لدى العاملين والقيادة هي الركائز الأساسية لأسلوب التمكين، كما أن مرونة اللوائح والأنظمة وتقليل عدد المستويات التنظيمية، كما أوضحت النتائج أن هناك تطبيق أسلوب تمكين العاملين في السعودية وخلصت النتائج أن تطبيق أسلوب تمكين العاملين يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مواجهة والتخفيف من حدة مشكلات عدم مرونة التنظيم.

19- دراسة الفضلى (2008) "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة" (الكويت). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها **(385)** مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن هناك أثراً مهماً ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم، وتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين.

20- دراسة (حامد جودت أصرف،2009) "أثر تطبيق برنامج الحكومة الالكترونية على تمكين العاملين". دراسة على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية. حيث أظهرت النتائج ارتفاع مدركات العاملين بوزارة الاتصالات لجميع أبعاد مقومات تطبيق برنامج الحكومة الالكترونية وللمعوقات الكلية، كما أبرزت الدراسة وجود انخفاض مدركات العاملين لمدى توافر متطلبات تطبيق برنامج الحكومة الالكترونية، كما أظهرت النتائج انخفاض مدركات التمكين بوزارة الاتصالات لجميع أبعاد التمكين وللتمكين بشكل كلى. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق جوهرية بين متطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية

باختلاف المتغيرات الديموغرافية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير جوهري بين متطلبات تطبيق الحكومة وبين أبعاد التمكين.

يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مواجهة والتخفيف من حدة مشكلات عدم مرونة التنظيم.

21- دراسة (أبو بكر، سالم، 2010) "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. كلية المال والأعمال (الجزائر).

هدفت الدراسة إلى التعرّف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة وبلغ تعدادها (**383** مفردة) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:- 1- أن هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. 2- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – المستوى الوظيفي). 3- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك لتمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولاءهم التنظيمي.

- ثانياً: الدراسات الأجنبية:-

1-دراسة (Mc Dermott et al, 1996) إذ فحصت "**العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي لدى العاملين بالتمريض**". اختبرت الدراسة نموذج (**Kanter**) للتمكين في العمل، وهو نموذج يرى أن بيئة العمل التي تحقق تمكين العاملين هي التي يتوافر بها عدة عناصر: سهولة الحصول على المعلومات، والدعم، والإمكانات، وفرص التعليم وتطوير الذات، أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين تمكين الممرضات والولاء التنظيمي، وأوصت بإعادة تصميم بيئة العمل لتعزز من درجة التمكين بما يسهم في زيادة ولائهم التنظيمي.

2- دراسة (McNeese- Smith, 1997) "تأثير سلوك القائد على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي"، حيث وجدت الدراسة أن لسلوك القيادات تأثيراً كبيراً على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في القطاع الصحي، وبخاصة حين يكون للقيادة رؤية واضحة ودور كبير في تمكين العاملين، ودفعهم لتطوير قدراتهم، وإعطائهم ما يستحقون من تقدير وتوجيه،

وإنشاء قنوات اتصال معهم، بينما وجدت أن من أسباب ضعف الولاء مشاكل الاتصال، وعدم حل المشاكل التي تعترض العمل.

3- دراسة لوك وكرافورد (Lok,Crawford, 2001) "العلاقة بين ثقافة المنظمة وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي" والتي هدفت للكشف عن العلاقة بين ثقافة المنظمة وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتكونت العينة من **(251)** فرداً، فقد دلت النتائج على أن ثقافة الأقسام كان لها الأثر الأكبر على الولاء التنظيمي من ثقافة المنظمة، ودلت على أن الثقافة الابتكارية و الداعمة كان لها الأثر الإيجابي على الولاء التنظيمي، كما دلت النتائج على أن متغير العمر كان له أثر إيجابي على الولاء التنظيمي. وهنالك ارتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

4- دراسة تايلور وجون (Taylor & John,2001) دراسة هدفت إلى "**تحديد العلاقة بين نمط القيادة والمناخ المدرسي والولاء التنظيمي للمعلمين**"، حيث استخدمت الدراسة نموذج الولاء التنظيمي المطور من قبل ستييرز **(1977)** واجريت الدراسة على **(20)** مدرسة تضم **(227)** معلماً ومعلمة وأظهرت النتائج أن الولاء التنظيمي للمعلمين التابعين لقيادة تركز على الاعتبارية كان أعلى منه لدى المعلمين التابعين لقيادة تركز على العمل. ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين.

5- دراسة (Celep,2002) هدفت هذه الدراسة إلى "**التعرف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين فيما يتعلق بالمدرسة، ومهنة التعليم، والوظيفة التعليمية، والعمل الجماعي**". وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ولاء المعلمين للمدرسة كان بدرجة متوسطة، إذ كان لديهم الرغبة بالالتحاق بمدارس أخرى، وأنهم غير مقتنعين بمدارسهم الحالية، كما أن لديهم ميلاً إلى الاحتجاج على السياسات والممارسات الإدارية. في حين كان التزامهم بمهنة التعليم بدرجة مرتفعة.

6- دراسة (Kuehn and Al Busiadi, 2002) تناولت "**الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي لمقارنة مستوى الولاء التنظيمي بين المواطنين من الموظفين وغير الموظفين في القطاعين العام والخاص في سلطنة عمان**"، وتم فيها استخدام المقياس الثلاثي الأبعاد **(ألين مايير)**. وأضحت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي بأشكاله الثلاثة لدى المواطنين في القطاعيين، على الرغم من ذلك أظهرت أن المواطنين العاملين في القطاع الخاص قد أفصحوا عن ولاء تنظيمي أعلى من غير المواطنين، على حين تساوى مستوى الولاء التنظيمي لدى المواطنين وغير المواطنين في القطاع العام.

7- دراسة جيرنقان وزملاؤه (Jernigan et al., 2002) فهدفت إلى "**معرفة تأثير أبعاد الرضا الوظيفي على أنواع الولاء التنظيمي**". وتكونت العينة من **(154)** ممرضاً حيث

أشارت النتائج إلى الرضا عن المركز الوظيفي متنبئ للولاء الأخلاقي. في حين أن الرضا عن السياسة التنظيمية، والاستقلالية والمركز الوظيفي متنبئات للولاء السلبي. ولم يكن لأي بعد من أبعاد الرضا الوظيفي كمتنبئ للولاء المحسوب.

8- دراسة أجراها فرند وكارملي (Frenucl &Carmeli, 2003) هدفت إلى فحص "**العلاقة بين خمسة أشكال من الولاء (أخلاقيات العمل، والولاء الوظيفي، والإندماج في العمل، والولاء المستمر، الولاء العاطفي)**" في شركات قانونية (محاماة) حيث أشارت النتائج إلى أن والإندماج في العمل والولاء الوظيفي ذو علاقة مباشرة بالولاء العاطفي، أما الولاء الوظيفي فعلاقته مباشرة بالولاء المستمر.

9- دراسة جاكسون (Jackson, 2004) هدفت الدراسة إلى "**التعرف على أهمية ولاء العاملين في مؤسستين في المملكة المتحدة**" **(UK)** وعلاقة ذلك بتحقيق الأهداف. وتكونت العينة من **(1120)** عاملاً من الذكور والإناث. وأن خصائص وصفات العمل ذات أثر على درجة الولاء وأن درجة الولاء تلعب دوراً في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف.

10- دراسة بورك وكولسون (Burker & Collison, 2004) التي هدفت إلى "**كشف عن ثقة العامل بالمنظمة وأثر ذلك على الولاء التنظيمي**". وتكونت العينة من **(2000)** فرد تم مخاطبتهم عبر البريد الالكتروني استجاب منهم **(1584)** فرد. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لثقة العاملين وولائهم للمنظمة وفقاً للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، والخبرة) ولحجم المؤسسة. كما دلت النتائج على أن الثقة بقيادة التنظيم والولاء التنظيمي والاتصالات المفتوحة بين الإدارة والقوى العاملة.

11- دراسة (Gill, 2004) بعنوان "**أثر تمكين العاملين على دور الموظفين في خدمة الزبائن**" هدفت الدراسة إلى فحص أثر التمكين الإداري على العاملين في خدمة الزبائن. وقام الباحث بفحص العلاقة بين التمكين الإداري وكل من التأثير الذاتي، والتكيف، وصراع الدور وغموض الدور، والدور الاحتياطي، وجودة الخدمة والرضا عن الزبون. وأظهرت الدراسة وجود علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ورضا الزبون.

12- دراسة (Franz, 2004) "**دراسة ثقافية مشتركة للعلاقة بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية**" وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والرضا ودوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى. وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل، بلجيكا، وكندا، فرنسا، ألمانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت دراسة **(Franz)** إلى وجود علاقة مهمة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا والولاء، ودوران العمل

وضغوط العمل. وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

13- دراسة فوت وزملاءه (Foote et al., 2005) هدفت إلى الكشف عن "**أثر وضوح الدور والموقف من جهة وصراع الدور من جهة أخرى، على الولاء والالتزام بالسياسة التنظيمية بالإضافة إلى تأثير الولاء على سلوك المواطنة**". وتألفت العينة من **(148)** عاملاً في مؤسسة صناعية ريفية. أظهرت النتائج بأن وضوح الدور والموقف له أثر إيجابي على الولاء والالتزام بالسياسة التنظيمية، وعلى الأداء والانجاز.

14- دراسة كارملي وجيفن (Carmel & Geffen, 2005). هدفت إلى "**الكشف عن العلاقة التبادلية المتداخلة بين أنماط الولاء الخمسة (أخلاقيات العمل، والولاء المستمر، والولاء العاطفي، والولاء الوظيفي، والاندماج في العمل)**" وارتباط ذلك بنية الانسحاب وترك المؤسسة، وتكونت العينة من **(228)** فرداً وقد دلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية بين أنماط الولاء المذكورة. وأن نمطي الولاء المستمر والولاء الوظيفي لهما ارتباط ذو دلالة بنية الانسحاب وترك الوظيفة. أما الولاء الوظيفي فكان له ارتباط بنية الانسحاب بين المؤسسة، بينما نمط والإندماج في العمل فكان له ارتباط ذو دلالة بنية الانسحاب من المؤسسة، بينما نمط والإندماج في العمل فكان له ارتباط ذو دلالة بنية الانسحاب من المؤسسة و الوظيفة معاً.

15- دراسة (Szabo,2006) ترى في دراستها بأن "**تمكين المرؤوسين وإعطائهم دوراً محدداً للمشاركة في اتخاذ القرارات**" يخفف وبشكل معقول من الكثير من المشكلات التي يمكن أن تحصل. حيث يمكنهم ذلك وبشكل متكرر من الحصول على المعلومات التي يمتلكها الرؤساء.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الباحث للدراسات السابقة اتضح الآتي:-

أن هذه الدراسة تدرس العلاقة بين متغيرات التمكين (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الثقافة التنظيمية، أخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي، والاتصالات الفعالة للعاملين بشركات قطاع الاتصالات) والولاء التنظيمي.

ووفقاً لما تم مراجعته من الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة فإنه يمكن الإشارة إلى الأمور التالية:-

- أن هذه الدراسة تناولت العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة (تمكين العاملين والولاء التنظيمي).

– لم يجد الباحث، حسب اطلاعه دراسة بحثت أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي في قطاع الاتصالات الليبية. لذا، فإن هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة حيث أنها تدرس العلاقة بين متغيرات التمكين والولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية، إضافة إلى ما سيتم التوصل إليه من نتائج وما ستقترحه من توصيات ستكون في متناول الباحثين والأكاديميين المهتمين بالولاء التنظيمي في شركات الاتصالات بصفة عامة، وبذلك يعود النفع بزيادة الكفاءة والفعالية للعاملين لتحقيق الأهداف المرسومة بنجاح مما ينعكس أثره بشكل ايجابي في خدمة الصالح العام ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين

8- منهجية الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة سوف يتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك على النحو التالي:-

أولاً / الإطار النظري:-

اعتمد **الباحث** على الأدب الإداري حول تمكين العاملين والولاء التنظيمي من خلال استخدام المنهج الاستقرائى بالاستعانة بالمراجع من الكتب والدوريات والمقالات المتعلقة بموضوع الدراسة

ثانياً / الإطار التطبيقي.

اعتمد **الباحث** على الدراسة الميدانية للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين وأثر متغيرات التمكين في زيادته وسيتم التأكد من صلاحية القياس باستخدام معامل **(كرنباخ ألفا) (Cronbach Alpha)** والذي يعتبر أكثر الإختبارت شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس ويعطى هذاالمعامل متوسط الارتباط الداخلي بين الأسئلة سيتم تحليل المعلومات والوصول إلى نتائج عن طريق استخدام مجموعة حزم التحاليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(SPSS) Statistical Package For Social Sciences** والاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ومنها:-

1- مقياس الإحصاء الوصفي **((Descriptive Statistics**، حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- استخدام الاختبار التائي **(T-Test)** لبيان الفروق بين المتوسطات.

3- استخدام معامل ارتباط بيرسون **(Person)** لقياس شدة العلاقة بين المتغيرين.

4- استخدام أسلوب الإنحدار البسيط لمعرفة نسبة التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

5- استخدام تحليل الإنحدار التدريجى المتعدد **(Stepwise Multiple Regression)** لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

6- استخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه **(ANOVA)**.

9 - مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات قطاع الاتصالات في ليبيا والمملوكة للمجتمع والمتمثلة في:-

1- شركة هاتف ليبيا.

2- شركة المدار الجديد للاتصالات الهاتفية.

3- شركة ليبيانا للهاتف المحمول.

4- شركة الجيل الجديد للتقنية.

10 - أسباب اختيار موضوع الدراسة.

أ- إنها من الشركات ذات الحجم الكبير.

ب- لاعتبارات تتعلق بأهمية الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

جـ- على الرغم من محدودية الدراسات المهتمة بالولاء التنظيمي في المنظمات والشركات المملوكة للمجتمع إلا أنه يوجد إنطباع وقبول شبه عام بأن العامل في هذه الشركات أقل ولاءاً من العامل في القطاع الخاص.

11- عينة الدراسة.

تجرى الدراسة على عينة عشوائية طبقية يبلغ حجمها **(362)** مفردة محسوبة، والوصول إلى العدد المطلوب من كل طبقة حسب القانون التالي:-

$$n_i = \left(\frac{N_i}{N}\right) \times n$$

وتمثل العينة العاملين بشركات الاتصالات والمقصود بالعاملين هنا (المديرون العامون – مديري الإدارات – رؤساء الأقسام – رؤساء الوحدات – رؤساء المكاتب – المهندسين – الإداريين – المحاسبين – الفنيين – والعمال العاديون).

12- حدود الدراسة.

1- انحصرت الدراسة بمجموعة مفردات العاملين في شركات قطاع الاتصالات في ليبيا ومن هنا فإن صلاحية تطبيق النتائج تنحصر في هذه الشركات.

2- اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وعلى الرغم من كل المحاذير المرتبطة باستخدام الاستبانة إلا أنه يبقى أسلوباً مناسباً للقياس والبحث خاصة بعد التحقق من مصداقية الأداء وثباتها بطريقة إحصائية مناسبة.

13- المصطلحات المستخدمة في الدراسة.

• **التمكين:** "العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على إكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم".
(Hellrigel. 2001). P508

• **العدالة التنظيمية:** هي " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانسانى". أو أنها "تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة".

(زايد، عادل محمد، 2006، ص 12)

•**المشاركة في اتخاذ القرارات:** هي " الإشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في اتخاذ القرارات بين الرئيس والمرؤوس".

(Nickels, W. G., (1991). P456)

• **الالتزام التنظيمي:** يعرف بأنه "اعتقاد قوى وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها".

(خطاب، عايدة السيد، 1998، ص 50)

•**الثقافة التنظيمية:** بأنها عبارة عن " مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة". **(الفاعورى، رفعت عبد الحليم، 2005، ص 151)**

• **الاتصالات الفعالة:** هي" وسيلة لنقل المعلومات والقيم والإتجاهات وعن طريقه يتم إحداث التفاعل بين الأفراد في صورة متبادلة من الجانبين". **(حسن، ماهر محمد، 2003، ص 76)**

• **أخلاقيات العمل:** تعرف بأنها "هي قواعد للسلوك الشخصي على أساس الدين أو فلسفة القانون وتشير إلى القوانين الرسمية التي تسمح وتحرّم سلوك معيّن".

(الدوري، زكريا مطلك، وصالح، أحمد على، 2009 ص 250.)

•**الولاء التنظيمي:** عرف الولاء بأنه " إقتران فعّال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدى العاملون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها". **(أحمد، أحمد إبراهيم، 2003 ص 41)**

الفصل الأول

التّمكين كمفهوم إداري معاصر

المبحث الأول: مفهوم تمكين العاملين في المنظمات.

المبحث الثاني: ركائز التمكين ومقوماته الأساسية.

المبحث الثالث: واقع التمكين وعـــلاقته بالخدمات.

المبحث الأول: مفهوم تمكين العاملين في المنظمات

تمهيد.

إذا كان الحديث عن العمل باستراتيجية التَمكين في المنظمات العربية بخاصة ومنظمات الأعمال في بلدان العالم النامي بعامة، قد يبدو للبعض موضوعاً سابقاً لأوانه، إلا أن التفكير بهذا الموضوع يُعَد ضرورة لاغني عنها لهذه المنظمات وذلك من أجل وضع الأطر النظرية الناضجة لتطبيق هذه الاستراتيجية في المستقبل المتوسط إن لم يكن القريب. فقد غادرت كثير من منظمات الأعمال العالمية المعروفة مثل شركة (بونيك، وجنرال إلكتريك، وكاتربلر، وساوث إيرلاينز، وها ولت باكرد....الخ) مفهوم نظرية التفويض والتي أصبحت قاصرة عن اللحاق بالمتغيرات البيئية المحيطة بمنظمات الأعمال اليوم. إذ أن حدود هذه النظرية لم تمنح العاملين في الخطوط الأولى القدرة على التحرك والاستجابة للمتغيرات البيئية والموقفية، مما جعل الحاجة ماسة لوضع حدً لهذه النظرية، فكان العمل باستراتيجية التَمكين هو الصيحة الجديدة. وقد يبدو الحديث عن استراتيجية التَمكين ممتعاً للكثير من المديرين التنفيذيين ومسؤولى الإدارة الوسطى والإشرافية، إلاَ أنه في الحقيقة يواجه صعوبات جمَة من قبل هذه الإدارات التي شعرت بأن استراتيجية التَمكين ستقوض سلطاتهم بمنحها للعاملين في الخطوط الأولى، لذا فإن تكييف المنظمات لتطبيق هذه الاستراتيجية سيبدو صعباً وهى التي لم تنته بعد من تجاوز حدود نظرية التفويض (**Delegation Theory**) التي ودَعت الميدان في معظم دول أوربا واليابان وأمريكا، وكيف لهذه المنظمات أن تغادر نظرية التفويض لتبدأ العمل باستراتيجية التَمكين(**Empowerment Strategy**)(1) دونما أن تؤمن إيماناً راسخاً بحاجتها إلى أن تكون منظمات مرنة ومتجددة ومبدعة وذات أفق استراتيجي يلبي حاجات العاملين. لذا تأتى هذه الدرَاسة بصيغتها التي تحدد مفهوم التَمكين وأهميته وأهم أساليب التَمكين وأبعاده، وأهم ركائز التمكين ومقوماته الأساسية، وواقع التَمكين وعلاقته بالخدمات.

1.1.1- مفهوم التَمكين وطبيعته.

تَمكين العاملين هو(المصطلح) الذي يتردد مؤخَراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحَول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر(**Command and Control Organization**) إلى مايسمى الآن بالمنظمة الممكنة(**Empowerment Organization**) وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم متعدد المستويات إلى التنظيم قليل المستويات(2). لقد كانت – ولاتزال– التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيس لهذا التَطور

1- الدوري، زكريا مطلق، أحمد على صالح،" إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، الطبعة الثانية، (عمان: الأردن، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، 2009) ص ص 21-22.

2- أفندي، عطية حسين، " تَمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر" (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).ص ص 10-11.

الجوهري في الفكر الإداري النظري والاتَجاه التطبيقي للمنظمة، فقد تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنظمة. لقد بات واضحاً أنّه لم يُعد كافياً أن تحشد المنظمة في كل يوم، وتشحنهم وتجعلهم مستعدين لخوض صراع يوم جديد، وإنما أصبح ضرورياً أن يوجد لديهم الدافع، وهذا ما يتطلب التمكين، إذ أشار (**Ivancevich**)[1] إلى التمكين بأنه "العملية التي تساعد بها المديرين الآخرين لإكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير فيهم وفى العمل" وبذلك فإن (**Ivancevich**) وزملاءه يحَددون مسؤولية العاملين من خلال منحهم صلاحَيات اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقات مسبقة. كما أشار (**Stevens**) [2] إلى أن مفهوم التمكين هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه يعنى أشياء عديدة تمُكن العاملين من صنع التغَيرات الضرورية بالمنظمة. وعَرف(**Hellriegel**)[3] " التَمكين بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة و المهارات و الحرية للقيام بوظائفهم".كما أنه يتفَق مع(**Schermerhorn**)[4] في مفهوم التَمكين بأنه "العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على إكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم". وينطلق (**Daft**)[5] في تعريفه للتَمكين منطلقاً من القوة بوصفها أداة الربَط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة فيرى أن "التَمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة". ومن أهم تعريفات التمكين هو ماجاء عند(**Bowen & Lawler**) [6] "التمكين يتمثل في إطلاق حرية العامل، وهذه الحالة ذهنية، وسياق إدراكي لايمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها."التَمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبنّى وتمثُل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها". ولابد من الاعتراف بأن هنالك أراء مختلفة إلا أنها تُجمع في أغلبها على أن التَمكين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها العامل حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق

1- I vancevich. J, lorenzi.p & Steven. (1997). Management 2/e. New York 219.

2 -Steven D.P., (1993) "Avoiding failure with total quality" (QUA). December18.

3 - Hellrigel, Slocum & Woodman, (2001).Organizational Behavior, q, e, South- Western College Publishing. P.508.

4 –Schermerhorn.J.V J.R,Hunt G.J.Osborn R.N, (1997) organization Behavior,6-e.South- Western John Wiley and sonsi Inc.,P.299.

5 -Daft., (1992), Organization Theory and Design,4th ed.,west publishing.New York.P 502.

6 -Bowen, D.E.and Lawler, E. (1995), Empowerment service Employess, Sloan Management Review, Summer.PP 73-83.

الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة. والتمكين لدى البعض يُنظر إليه على أنه "تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع [1] **(Zemke and Schaaf)** والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحًرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحَمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحًرر إمكانات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتماً ستبقى غيرمفعّلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة. فلايمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكاناته، لا المنظمة ولا الفرد نفسه، مما يؤدى إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية. و هناك من وصف "التَمكين على أنه حالة ذهنية" **(Rafiq and Ahmed)** لدرجة أن العامل الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص التالية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:-

1- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

2- الوعي والاحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به العامل).

3- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل.

4- المشاركة في تحَمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، وحتى المنظمة التي يعمل بها.

إن ما يساهم في توضيح أهمية التَمكين بشكل أكبر، حيث يعطى التَمكين الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بماهو مسؤول عنه(أي إعطاء الفرد الأقرب للخدمة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف لأنه أقرب الناس إليها وأكثرهم إحتكاكاً وتأثراً بها) مثال ذلك عامل البنك (أمين الصندوق) الذي يتفاعل بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقدر على فهم مايريد الزبون[2]. كما أن التمكين يعنى "الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي". فهنالك فرق شاسع بين من يمتلك إرادته ومن لايمتلكها، ومن يتحمل المسؤولية ومن لا يتحملها، ومن هو جدير بالثقة ومن هو غير جدير بها والقائمة لاتنتهى. فإذا جَردنا الفرد من أي سياق إجتماعى وتنظيمي من هذه المقومات، فسيكون في هذا تكريس للانصياع

1 - Zemeke, R. and Schaff, D. (1989), The service Edge: 101 Companies that profit from Customer care (New York) New American Library, PP.65-66.

2- Rafiq, M. and Ahmed, P K. (1998) A Customer- Oriented framework for Empowering service Employee's, The Journal of marketing service.12 (5)، PP 379-396).

واللامسؤولية والشعور بعدم الأهمية. والشعور بعدم الاستقلالية والشعور بفقدان أي معنى للوظيفة بالنقص وتكريس الشعور بالتبعَية وعـدم القدرة على التصرف. هذه النتائج لا تبدو محيطة بالعامل فحسب، ولكن لها أيضاً نتائج عكسية على المنظمة التي تمارس هذه الحالة جهداً أكبر في الرقابة، والتأكد والمتابعة بدلاً من الثقة التي تعطى مجالاً للإدارة والمدير ليقوم بأشياء أكثر أهمية من مراقبة أتباعه والتأكد من أنهم يعملون. هذا وقد حاول بعض العلماء وضع تعريفات متباينة للتمكين، فمثلاً قام **(Lashely)**[1] بتعريف التَمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل التَمكين بواسطة المشـاركة، والتَمكين مـن خلال المساهمة في اتـخاذ القرار، والمشاركة في تحـمَل المسؤولية، ومن التعريفات الخاصة بالتَمكين أيضاً والتي أوضحها الدكتور **(عطية أفندي)**[2] مايلي:-

1-التَمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

2- التَمكين هو منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القـرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم.

3- التَمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

4- والتَمكين هو" منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعـملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة". إن التمكين من أجل إحراز أهداف المنظمة يعنى اشراك جميع الأفراد في صنع نجاح العمل، واشراك الأفراد لم يُعَد خياراً، وإنما أصبح أحد متطلبات النجاح، وكذلك فإن الاتجاه نحو التمكين من شأنه إحراز مكاسب عظيمة، ولكنه قد يؤدى أيضاً إلى خيبة أمل كبيرة إذا لم يُدار بالطريقة الصحيحة. بالتأكيد إنه ليس خياراً سهلاً. إن الأساس في هذا الموضوع هو أن المنظمات تسعى إلى تَمكين الأفراد بهدف تحسين الأداء بصورة إيجابية، باعتبارهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يمكن توجيهها لصـالح العمل. وهناك عـلاقة واضحة بين التمكين والقيـم، أنها تعنى التعـامل مع الأفراد على نحو مختلف، وأن تشمل رؤية الأفراد باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها وأمالها ومخاوفها وحياتها الخاصة خارج مكان العمل، وهناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات الخاصة بالتمكين فكلها تؤكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلى إعطائهم المزيد من الحـرية في العمل والتصرف.

1 - Lashley, C. (1999), Employee Empowerment in service: A framework for Analysis, Personnel review, 28 (3) PP. 169-192.

2 – أفندي، عطية حسين، "تَمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر" (القاهرة: منـشورات المنظمـة العربيـة للتنميـة الإدارية، 2003). ص ص 10-11.

والحقيقة أن مفـــهوم التَمكــين هو مفهوم بسيط ومعقد في الوقت نفسه، فهو بسيط من حيث أن المديرين يحتاجون إلى دعوة العاملين ليعملوا ويؤدوا وظائفهم، كما أنه معقد من حيث أن المديرين والعاملين من الناحية الواقعية ليسوا مدَربين على أن يفعلوا ذلك، كما أن التدريب قد يأخــذ وقتاً وممــارسة طويلة. فيرى **الباحث** أن التمكين "يتضمن مشاركة العاملين في المنظمة من خلال منحهم صلاحيات وحرية أكبر لتحقيق الأهداف والخطط الموضوعة وترك الفرصة لهم لاتخاذ القرارات والإجــراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير" والخلاصة عن مفهوم التمكين أنه استراتيجية تنظيمية، وهو مهارة جديدة، ومدخل فعَال للتطوير والتحسين الإداري المستمر أو المتواصل.

2.1.1- أهمية التَمكين.

يُعَد التَمكين جزءاً مشهوداً من التغير في عالم الصناعة اليوم، فهو يؤدَي إلـــى تهــذيب كوادر المنظمة التي تشارك في أداء مهامهم اليومية، كما يُعد التَمكين عامــل مهــم ومفتــاح أساسي لتنمية دافع الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تَمكين العاملين لــصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعَرف أن العاملين يريدون الإستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييــز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخــرين الذين يحترمونهم، وكذلك تــكون المنظمات علـــى درجة عالية من الثقة بأن التَمكــين يمثــل فرصــة لتطــوير مهــارات العــاملين. إذ رأى **(Ivancevich)**[1] أن العاملين لايريدون فقط إشباع حاجاتهم لمجرد أن يكون لهم وظائف بــل أن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير. والتَمكين يُعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات بإتجــاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المنظمــات غايــة فـــي المرونة والقدرة على التعَلم والتكَيف بغية اللحَاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظــة على حصتها السوقية وتوسيعها. ويكتسب التَمكين في نفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحسَ عالٍ بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العــاملين ســلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم. إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق، وأن إدراك هذه الأمــور شيء مهم بالنسبة للمنظمة[2]. إذا ما نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين الذين يوصفون اليوم أنهم عنصر استثمار مهم في المنظمة، فــإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، كما أشــــار **(Steven)**[3].إلا أن أهمية التَمكين تأتي مــن خــلال كونــه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئــة المحيطة بالمنظمة فهــو يُكــسب المنظمــة مــرونة عاليــة ويُمكنــها من التكيف السريع، والمنظمات تنطلق نحو العمــل باســتراتيجية التمكين لأسبــاب يمكن إيجــازها في الأتي:-

1 -Ivancevich. J., (1998). Human Resource Management. New York P.582.
2- Tureny P.13 (1993) Beyond (TQM) with workforce Activity Based Management Accounting September 28-31.
3 - I bid, P-30.

1– تُعَد استراتيجية التَمكين ضرورية لتحسين المنتجات والخدمات.

2– الإقتداء بالمنظمات الأخرى التي لديها استراتيجية التمكين والتي تعمل في نفس البيئة.

3– خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.

إن أكثر الأسباب الثلاثة قوة ونجاحاً هو السبب الثالث، إذ يُعَد التَمكين أساسياً لمنظمات التَعلم لأنه يطلق العنان لإمكانات العاملين ويفتح لهم مجال التدرب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف على وفق معرفتهم وإدراكهم، ففي عالم اليوم عندما تستفيد المنافسة بصورة متزايدة من الأفكار الجديدة والمبتكرة فإن تَمكين العاملين يصبح حاسماً لنجاح المنظمات.

3.1.1– عناصر استراتيجية التَمكين.

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التَمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التَمكين في المنظمة، وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة وقد أشار **(Ivancevich)**[1] إلى أن هناك ثلاثة عناصر هي:–

أ– مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.

ب– هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.

جـ– إحلال فرق العمل بدلاً من التسلسل الهرمي للسلطة.

وكما أشار[2]**(Daft)** إلى أن هناك أربعة عناصر تُمكن العاملين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي المعلومات والمعرفة والقوة والمكافأة، في حين حدد **(Blanchard)**[3] ثلاثة عناصر رئيسية لعرض مفهوم استراتيجية التمكين نجد أنها لاتختلف عما جاء به **(Ivancevich)** وزملاوءه كما أنها تُعَد أكثر حصراً للأبعاد التي يتطلبها تطبيق استراتيجية التَمكين[4] وهي:–

1–المشاركة في المعلومات: مثال ذلك المعلومات عن النشاط العام للمنظمة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية وغير ذلك بالإضافة إلى تَمكين العاملين، وخاصة الخطوط الأولى من التصرف في المواقف الجديدة. فإن المشاركة في المعلومات تلعب دوراً هاماً في بناء الثقة **(Trust)** بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى.

2–تحديد واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين: بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم ببعض،ويهدف هذا المفتاح إلى التوجيه السليم

1- I bid, P -488.

2 - Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, South Western College Publishing Ohio, P 504.

3 - Blalchard, K, Carlos J.P & Randolph.A.,(1995) Empowerment: Takes more Than Minute, California، Blanchard Training and Development.

4 – أخبار الإدارة، " المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، (القاهرة، العدد 14، 1994).

لطاقات العاملين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم، مثال ذلك الأغراض (**Purpose**) التي تستهدفها المنظمة والقيم (**Values**) التي تحكم إرشاداتها العملية والأدوار(**Roles**) المسندة للعاملين والهيكل التنظيمي للمنظمة وما يحكمه من نظم (**Systems**) وإرتباطات.

3- دور الفريق: إن هذا المفتاح يركز على دور الفريق في الإطار الجديد، إذ يختلف دورالفريق في هذا الإطار عن دوره في المنظمة التقليدية، ففي الأخيرة يُشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معَين، أما في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لاينتهي بإنتهاء المهمة أو المشروع، وبذلك يتمَيز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة.

4.1.1- الإتجاهات الفكرية لاستراتيجية التَمكين

من أهم الإتجاهات الفكرية لاستراتيجية التَمكين مايلى:-

أ- الإتجاهات الفكرية للتَمكين.

كثيراً ما يشار للتَمكين إلى أنه فلسفة جديدة للمنظمة. في حين أنَ البعض يشير إليه بالاستراتيجية الإدارية، وآخرين بكونه إيديولوجية إدارية، ولغرض فكّ التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما لو كانت هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سيتم وصف كل منها على إنفراد.

1- التَمكين بوصفه فلسفة جديدة للمنظمة.

فإذا كان التَمكين فلسفة جديدة للمنظمة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناَها لتحقيق غاياتها، وأشار [1](**Cunningham**) إلى فلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعاً لإنجاز الغايات المنظمية، وقد أشارت دراسة (**Duvall**)[2] إلى أن المنظمات تعتمد فلسفتين: الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان نجاح المنظمة، والثانية تكامل الموارد لضمان نجاح المنظمة. الفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من إرتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل، أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمية. إن هذه الفلسفة كما أشار إليها [3](**Pope**)

---

1 - Cunningham, I.J., Hyman. & Baldry, C., (1996) Empowerment: The to do what? Industrial Relations Journal, Vol.27, No.2.P143.

2-Duvall, Cheryking (1999), Developing Individual Freedom to Act Participation and Empowerment: An International, Vol.7, and No.8.P.205.

3- Pope, (1996), the power of Guide Lines, Structure and clear Goals, Journal for Quality and Participation Vol, 19.No.7.P56.

تعتمد التحديد المسبق للمهمات المستقبلية وللقرارات المنظمية، والتخصيص المسبق للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات القرارات غير الصحيحة.أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساسًا، ورأى **(Horsfalt)** [1] إن الأخطاء وفق هذه الفلسفة تُعَد دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغَير السلوك وتوجَهه ضمن الأفاق الصحيحة. إذ أن الخطأ فرصة مضافة للابتكار والابداع. إن هذه الفلسفة تعمل على تكامل الموارد لاسيَما رأس المال الفكري، وتقتنع أن الأفراد يدخلون المنظمات باحثين فيها عن فرص النجاح وتحقيق الذات حاملين معهم الأفكار والتطلعَات والقوة للمنظمات، لذا تلجأ المنظمات التي تعتمد هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقاتهم وإبداعاتهم دون التَشديد على الإجراءات والأنظمة المقيَدة للابداع.

2- التَمكين بوصفه إيديولوجية إدارية.

الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية، وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً بإتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل[2]. إن التغيرات البيئية بعد ثورة الاتصالات قد أحدثت تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، مما دعت الحاجة لبروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين وتمكن أسباب حاجة المنظمات للتغيير فى أثر المنافسة والضغوط البيئية الخارجية التي تُعَد من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، وظهور الحاجة للعاملين في الخطوط الأولى للتعامل مع الفرص الاستثمارية،كما شكلت تقانة المعلومات دافعاً رئيسياً لما تقدمه من معطيات جديدة لحركة التنافس وإختراق السوق وتخفيف العوائق وتقليص مدة تطوير المنتجات. وأصبح لزاماً على الإدارة أن تنسحب من الطرق التقليدية في التنظيم وأساليب العمل، وتتقدم بطرق بديلة فاعلة تسهم في جذب الكفاءة للمنظمة.

3- التَمكين بوصفه استراتيجية إدارية.

وصف**(Nixon)**[3] التَمكين بكونه استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد

1 - Horsfalt, G.A., (1996), Accountability: The force Behind Empowerment, Hospital Material Management Quarterly, Vol.18, No.2.P.26.

2- Collins, David, (1995), Rooting for Empowerment in Organizations, Vol.3.No, and 2.PP.25-27.

3-Nixon B. (1994), Developing An Empowering Culture in Organizations, Empowerment in Organizations, Vol.2.1.P16.

والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها، وعلى هذا الأساس جاءت دراسة (Ersted)[1] تؤشر فقرات هذه الاستراتيجية بمايلي:-

أ- وضع الرؤية أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.

ب- وضع الأسبقيات.

جـ- توسيع شبكة الأعمال ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة.

د- الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل بإتجاهات عدة.

هـ- تطوير علاقات بين زملاء العمل.

كما دعمت دراسات أخرى كون التَمكين استراتيجية إدارية من خلال تحديد أبعاد هذه الاستراتيجية كدراسة (Cook)[2] التي لخصت استراتيجية التَمكين بتحديد الرؤية وتحديد القيم وإعتماد فرق العمل.

في حين أشارت دراسة (Long)[3] إلى ثلاثة مفاهيم رئيسية في استراتيجية التَمكين هي:-

1- خطة استراتيجية سنوية.

2- تقييمات إدارية سنوية.

3- التدريب والتطوير.

عموماً إن البُعد الاستراتيجي للتمكين يكْمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينَة وأفاق زمنية بعيدة، كما أن التَمكين يمكن أن يكون استراتيجية لو تم إعتماده كبعد رئيسي من أبعاد نظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لأثره التراكمي للجودة والتحسين، أو يأخذان دلالات استراتيجية.

1.1 5- أساليب التَمكين.

التَمكين مفهوم له تفسيرات متباينة نتيجة لاختلاف في وجهات النظر حول هذا المفهوم المرتبط بالسلوك البشرى والسلوك التنظيمي والسلوك الإداري وإدارة الموارد البشرية. فهذه الارتباطات المتعددة أدت إلى بروز تفسيرات متعددة لمساعدة علماء الإدارة للوصول إلى تحديد المفهوم وتعريفه يخدم الباحثين على حد سواء بعد الوصول إلى رؤية مشتركة حول مفهوم التَمكين مفهوماً إدارياً معاصراً.

1- Ersted, Margaret, (1999). Empowerment and Organizational change, International, Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9.No.7.P330.

2 - Cook's., (1994) The Cultural Implications of Empowerment in Organizations, Vol.1 No.1.P10.

3- Long.R.F, (1996) Empowerment: management Style for the Millennium, Empowerment in Organizations, Vol.4, No.3.P.8.

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التّمكين تطرقت إلى عدة إتجاهات وأساليب في التّمكين منها:

1- أسلوب القيادة.

يُعَد تَمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعليـة المنظمـة (Bennis)[1] وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تَمكين العاملين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة المُمكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع. بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة (Malone)[2] وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2- أسلوب تَمكين الأفراد.

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تَمكين الذات" ويبرز التَمكين هنا عندما تبدأ العوامل الادراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت(Spretizer)[3] إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التَمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلاّ أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3- أسلوب تَمكين الفريق.

إن التركيز على التَمكين الفردي قد يؤدى إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتَمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التَمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي. والتَمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً. ويؤكد (Torrington)[4] أن عمل الفريق يُعد أسلوباً يستخدم لتَمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تَمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية. ويعطى التَمكين للفريق دور أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدى إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء

1- Bennis, W. (1999), The End of leadership: Exemplary leadership is Impossible without full Inclusion, Initiative and Cooperation of followers Organization Dynamics, summer, 28(1). P.71.

2- Malone.T.W. (1997), Is Empowerment Just a fad? Control, Decision Making and it, Sloan management Review, 38(2), P.23.

3 - Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, Academy of management Journal, 39 (2), P. 483-504.

4 - Torrington, D., Hall.L and Taylor's (2005), Human Resource management, sixth ed, prentice hall.

الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كـل منهم مســاهمة نــوعية تضيف شيئاً جــديداً إلى القــرار الجمــاعي بدلاً من الإعتماد على الرأي الفردي الذي يعتبر عرضة للخطأ والقصور.

6.1.1- أبعاد التَمكين.

لاشك أن دراسة استراتيجية التَمكين تستدعى التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته وقد يشار إليها بعوامل التَمكين ومن أبعاد التَمكين ما يلي:-

1- المشاركة بالمعلومات.

أشار(**Lashely**)[1] إلى أن المعلومات تلعب دوراً مركزياً في تَمكين الأفراد، أي أنها العنصر الرئيسي في استراتيجية التَمكين، والسبب على حد وصف (**Collins**) هو جعل العاملين أكثر فهماً لأسبــاب القــرارات المتخــذة لكــي يكونوا أكثــر التــزاماً بإجــراءات المنظمــة كمــا أشــار (**Collins**) إلى أن من المهم للأفراد أن يمتلكوا فرصة التعبير عن أرائهم باستخدام الاتصالات الصاعدة مع الإدارة بدلاً من القدرة المجردة على حل المشكلات الخاصة بالمهمات التي يؤدونها، كما أن دراسة (**Collins**) أشارت إلى أن أصوات الأفراد يمكن أن تصل بطرق متعددة، ولكنها لاتغنى عن التَمكين، لأن تلك الطرق تنقل شكاوى للعاملين ربما لاينظر إليها، في حين يعنى التَمكين التفاعل الإيجابي مع مشكلات العاملين. وقد يتطلب من العاملين جمع معلومات من خارج مجموعة عملهم المباشر وربما يتم ذلك عن طريق فرق عمل متبادلة وظيفياً، وهذا يعنى إيجاد ما يعرف ببعد الاتصالات الأفقي. لقد توصل (**Appelbaum**)[2] إلى حقيقــة أن توفير إمــكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتَمكين، لأن إمتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة، كما أن توفير المعلومات في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم. كما قدم الباحثون مجموعة من المؤشرات تُعَد فوائد لمشاركة العاملين بالمعلومات وهى:-

أ- تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب

ب- تعزز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لإحتياجاتهم.

جـ- تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.

1- I bid, P.26.

2 - Appelbaum, Steven.H,.Hebert, Danielle& Leroux, Sylive (1999), Empowerment: power, Culture and leadership- A strategy of fad for the Millennium? Journal of_work place learning: Employee counseling to day Vol.11, No.7.P.249.

د- تستطيع المنظمة تحقيق نتائج إيجابية (الكفاءة والفاعلية) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.

هـ- تستفيد المنظمة من مهارة الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

2- الحرية والاستقلالية

إذا كانت المشاركة المعلوماتية تُعَد أحياناً بمثابة (صمام المضخة) على حدَ تعبير(**Blanchard**)[1] فيما يخص التعبير، وذلك لكونها تعزز الشعور بالملكية للعمل والمسؤولية لأعضاء الفريق، وكذلك تعزز وشائج الثقة بين القادة والتابعين، فيجب تمييز الحاجة إلى توفير حدود التصرف للتقدم في مرحلة لاحقة من التَمكين. ورأى (**Blanchard**)أنه قبل تحديد الحدود وماهى هذه الحدود وكيفية تأسيسها ومتى؟ لابد من إظهار الفرق بين المنظمة في ظل الهرمية التنظيمية و بين مرحلة التَمكين كما في الشكل رقم (**1**).

الشكل رقم (**1**) الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين

المنظمة الهرمية	المنظمة في ظل التمكين
التخطيط	التصور
قيادة وسيطرة	مشاركة الأفراد
إستجابة فردية	مسؤولية الفريق
هياكل هرمية	هياكل متقاطعة وظيفياً
طرائق تدفق العمل	مشاريع
مدراء (إداريون)	مدرَبين(قادة فرق)
عاملين	أعضاء فريق
إدارة مشتركة	فرق الإدارة الذاتية
إفعل بما أمرت	إمتلاك العمل
مطاوعة (إذعان)	رأى سديد

Source: **Blanchard K, Carlos J.P. & Rande Ph A, 1999, the 3 Key to Empowerment. San Francisco Berrett-Kochler pubhjher.**

1- Blanchard Ken, Olin P. Carlos & Alan Randolph, (1999), The 3 Keys to Empowerment: Release the power within people for Astonishing Results first Edition-San Francisco. P.75.

إن المنظمة الهرمية تقود إلى ميل العاملين إلى التنفيذ، أو أن يفعلوا ما يؤمرون به مع تحاشي الوقوع بالأخطاء والتخلص من المسؤولية ومراقبة الرؤساء ومعاقبة الآخرين بسبب المشاكل الحاصلة فضلاً عن الإحساس بالتنافس مع الآخرين في أقسامهم أو منظماتهم. أما المنظمة المتمكنة فيكون التَمكين دافعاً للأفراد لعمل ما يرونه ضرورياً للقيام به، وكذلك خوض المخاطرات والتَعلم من الأخطاء والسعي وراء المسؤولية وتدقيق العمل والبحث عن حلول للمشاكل ومعرفة وقت عدم التطبيق فضلاً عن الإحساس بمفهوم التعاون مع الآخرين. إن غزارة وضوح هذه المنظمة تبين المدَى الشائع بين المرحلة الهرمية ومرحلة التمكين، لذا فإن الحرية التي يعمل في ظلها العاملين لايمكن أن تحقق دونما استقلالية، وهذه الاستقلالية لايمكن أن تقوم إلا من خلال الحدود وأشار **(Blanchard)**[1] إلى تلك الحدود وما تضمنته من مناطق حرجة إذا أشار إليها كما في معطيات الشكل رقم **(2)**.

الشكل رقم **(2)** مناطق الحدود التي تخلق الاستقلالية

1- الغاية: ما العمل الذي أنت تزاوله؟
2- القيم: ماهي تعليماتك العملية؟
3- التصور: ماهي صورتك المستقبلية؟
4- الأهداف: ماذا، متى، أين، وكيف، تقوم بما تفعله؟
5- الأدوار: من يقوم بذلك؟
6- الهيكل التنظيمي:كيف تدعم الأنظمة ماترغب القيام به؟

Source: Blanchard, et al, P4o

إن حرية التصرف تُعَد عاملاً مهماً في تمكين العاملين إن لم يكُن العامل الأكثر أهمية لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها[2]. هناك ثلاثة أنواع من حرية التصرف وهي الروتينية، وحرية التصرف الخلاقة، وحرية التصرف المقيدة. إن حرية التصرف الروتينية تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين، في حين إن الحرية الخلاقة تنصبّ على ما لا يتكرر أمامهم بشكل روتيني،أما الحرية المقيدة فإنها تشكل النوع السلبي من أنواع الحرية. أما الاستقلالية فيشير **(Wilkinson)**[3] بأنها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف الآن بفرق العمل. وأشار

1 - I bib,.P40.

2 – الملوك، جلال سعد،(2002)، دور التَمكين في تعزيز الابداع المنظمي- دراسة لأراء القيادات العلمية في جامعة الموصل(أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال) مرجع سابق ص 67.

3 - Wilkinson, Adrian, (1998), Empowerment: Theory and practice, personal Review Vol.27.No., I.P.44.

(الملوك)[1] إلى أن الاستقلالية هنا لايقصد بها التناوب الوظيفي أو الإغناء الوظيفي، لأن الاستقلالية في تَمكين العاملين تعنى أن الأفراد هم الذين يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل على نحو أوسع مما يجرى في طرق إعادة هيكلة الوظيفة. ذلك أن الأفراد المتمكنين يتمتعون باستقلالية تقسيم المهمات ووضع أهداف التحسين.

3- إستبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية.

يختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية. ففي المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة المُمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة. بحيث لاينتهى بإنتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل أنشطة المنظمة كافة. والخاصية الأولى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المُتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالتَمكين هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل، وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لاتربطهم روابط واضحة، والغاية من التَمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل إعتماد على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم[2] وأشار (**Blanchard**)[3] إلى أنه في الوقت الذي لايفوتنا فيه التشديد على أهمية المشاركة المعلوماتية وتحديد الحدود لإطار التصرفات الاستقلالية. فإن استمرار الرحلة نحو التَمكين يحتاج إلى استخدام التفاعلات البشرية في تقديم الدعم والتوجيه اللازم للاستخدام الأمثل ناهيك عن تنمية مواهب الآخرين.

4- تفويض السلطة والصلاحية.

يُعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لاتتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل، ومستوى تأثير العامل، وتأثير العمل في تحقيق نتائج المنظمة وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي.[4]

1-الملوك، جلال سعد، مرجع سابق ص 68.

2 –الشربيني، عبد العزيز،(1996)" أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية"،أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد السادس عشر، أيلول، القاهرة.

3 - I bib,.P101.

4 - Nielsen, E. (1986), Empowerment strategies: Balancing Authority and Responsibility in Srivastra. S (Ed). Executive power San Francisco: Jossey – Bass, 70-110.

5- التدريب وتطوير المهارات.

إن الاستقلالية في العمل والتمكين الجماعي، والأجور العالية التـي يمكـن أن تعطـى للعاملين وبرامج التمكين تعتمد على مهارات العاملين وقدراتهم المعرفية، لكي يتمكنـوا مـن تحسين العمليات التحويلية والإنتاجية في العمل[1]. إن أهم القضايا التي ينبغي أن يعتني بهـا المديرون هي محاولة التوافق بين التدريب ورفع مهارات العاملين من جهة وهيكلة العمل من جهة أخرى، تسمح للعاملين باستغلال ذلك التطورفى مهاراتهم لصالح العمل وتحسين مستواه. ففي كثير من الحالات يحصل الأفراد في المنظمة على التـدريب والمهـارات التـي لاتجـد مايناسبها من وظيفة أو ممارسة داخل المنظمة، فضلاً عن عـدم الاسـتفادة مـن المعـارف والخبرات الإضافية التي يحصل عليها العاملون والمديرين في المنظمـة عقـب النـدوات أو المؤتمرات التي يشاركون فيها. ومحصلة ذلك أن الإدارة يجب عليها التغييـر مـن المـنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب العاملين علـى مهارات متعددة بحيث تعطى العامل مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنهم مـن التكـيف بشكل أكبر والإستجابة بمرونة أفضل من متـطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة مـع التغيرات والتقلبات التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر.

6- التجديد والتطوير المستمر.

توفر برامج التمكين من خلال فلسفتها القائمة على المشاركة وتدفق المعلومات بشكل حر ومفتوح دون جمود وقيود البيروقراطية والمـركزية والسلطوية، توفر فرص التجديد والتطوير المستمر من خلال مشاركة مختلف المستويات الإدارية وأعضاء المنظمة. والتجديـد بطبيعـة الحال يُعد محصلة ونتيجة جوهرية للمكاشفة والمصارحة.[2] وتبرز أهمية الحوافز والمكافـآت وتعززه وتعطى فرصاً من قبل العاملين للإستفادة من الحوافز المادية والمعنية مقابل مايقدمونه من أفكار ابداعية وخلاقة.وهذا لايعنى عـدم وجـود عقوبات، فهناك الكثير مـن العـــاملين الذين لايـمكنهم التكيف مع التغيير لأسباب كثيرة، فإما أن يتركـوا العـــمل أوأن يواجهـوا عقوبات نتيجة لعدم استعدادهم على التفاعل والمساهمة في التغيير والتجديد نحو الأفضل.

7- روح الفريق وهيكلة الوظيفة.

تتمثل مزايا الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي في توفير الرقابة والإشراف المباشر للتأكد من أن العاملين يقومون بما هو مطلوب منهم وإلا سوف يستغلون وظائفهم ويستغلون الإدارة أيضاً.[3] إضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي الهرمي يهدف إلى تحقيق مستويات عالية مـن

1- Salaman, G. and Maybe, C. (1995), Strategic Human Resource Management, Oxford: Blackwell Business.

2 – ملحم، يحي سليم، " التمكين كمفهوم إداري معاصر" (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009). ص 70.

3- Attran, M. and Nguyen, T. (2000). Creating the Right Structural Fit for Self- Directed Teams, Team Performance Management, Vol 6, No, 1/2.

التنسيق عبر الوظائف المختلفة. وحتى في المنظمات التي تطبق برامج التمكين فإنها بحاجة إلى التنسيق والضبط والرقابة، لأن المنظمات إنما هي أنظمة تقوم على مبدأ الاعتمادية التبادلية بين أنظمتها الفرعية، والتفويض والاستقلالية لايعنيان أن يعمل العاملون دون أي ضوابط وقيود.وهنالك بديل عن الهيكل التنظيمي التقليدي، وهذا البديل يحقق التمكين للعاملين والاستقلالية في أعمالهم على الرغم من أنه يحتفظ بمقتضيات الرقابة والتنسيق المطلوب ويمثل هذا البديل في تطبيق عمل الفرق.[1]

7.1.1– التَمكين أثاره وفوائده بالنسبة للفرد والمنظمة.

على الرغم من محاولة تطبيق مفهوم التَمكين في المنظمات الخدمية والصناعية وفي منظمات الأعمال بشكل عام، إلا أن نتائج وأثار التَمكين تتطلب مزيداً من الدراسة لتحديد العلاقة بين التَمكين من جهة، ونتائج وأثار التَمكين من جهة ثانية. لذلك ومن خلال بعض الدراسات[2] التي حاولت إستكشاف تلك العلاقة بين تَمكين العاملين وبعض الآثار الناجمة عن ذلك التَمكين والنتائج المترتبة من التَمكين. ومن بين هذه النتائج مايلى:–

أولاً:– نتائج خاصة بالعامل.

يحقق التَمكين نتائج في غالبها إيجابية للعامل، وهنالك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تَمكين العاملين نذكر منها:–

1–تحقيق الإنتماء.

يساهم التَمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل(**Argyris**)[3]، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة إنتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي له. وتبين الكثير من أدبيات التَمكين أن من أهم فوائد التَمكين بالنسبة للعامل شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء وهى محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدنى في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

2– المشاركة الفاعلة.

تَمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التَمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إن المشاركة الناجمة عن التَمكين هي المشاركة الفاعلة وليست أي نوع من أنواع المشاركة، مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

1 -Bacon, N. and Blyton,P. (2003). The Impact of Teamwork on Skills: Employee Perceptions of Who Gains and Who Loses. Human Resource Management Journal, Vol.13No.2,PP,13-29.
2-Mellham Yahya, (2004) The Antecedents of Customer-Contact Employees, Empowerment, Employee Relation,Vol.26,No.1.PP72-93.
3 - I bib, .PP.98-105.

3- تطوير مستوى أداء العاملين.

فتحسين مستوى أداء العـــامل ورفع مستوى الرضا الوظيفـــي من الأمور الهامة التـــي تتمخض عن تطبيق مفهوم التَمكين في الإدارة [1] ففكرة تحسين أداء العاملين هي فكـــرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التَمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في منظمات الخدمات بواسطة التَمكين تُعد عامـــلاً من عوامل النجاح. فالعـــامل هـــو المـــستفيد الأول من برامج التَمكين لأن المنظمة التي تحاول تَمكين عامليها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافأتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

4- اكتساب المعرفة والمهارة.

إن نجاح برامج التَمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقـــدرة لـــدى العامـــل. والمعرفة والمهارة لايمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب. وهذا- يتطلـــب فـــي الكثيـــر مـــن الحالات - إنخراط العامل بدورات تدريبية وندوات ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها.

5- المحافظة على العامل من قبل المنظمة.

إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بعامليها المُمكنين بسهولة، فزيادة معرفـــة العامل ومهارته وتطوير كفاءته وقدراته يحتَم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.

6- شعور العامل بمعنى الوظيفة.

العامل المُمكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم لـــه دوره، وله مساهمته التي تصبَ في مصلحة المنظمة.

ثانياً:- نتائج خاصة بالمنظمة.

إن التَمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات كما أوضح (**Heskett**)[2] تتمثل فـــي الأتي:-

1- زيادة ولاء العاملين للمنظمة. فالعـــامل الذي يشعر بالتَمكين وحـــرية التصرف في العمل يعـــلم بأن هـــذه الحرية جـــزء من عـــلاقة إيجابية وصحية بـــين الإدارة والعـــاملين، وهـــذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وإنخراطهم فيه.

2- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.

1 – ملحم، يحي سليم، " التمكين كمفهوم إداري معاصر"، مرجع سابق ص 121.

2 -Heskett, J.L. Sasser, J, W.E. And Schlesinger, L.A. (1997), The Service Profit chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty. Free Press. New York, NY.P.124.

3– زيادة فرص الابداع والابتكار. نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة.

4– مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد. العامل المُمكنَ أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير. وهذا من أصعب الأمور التي تؤدى إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفاً من التغيير ولأسباب كثيرة. لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتَمكين وحب التغيير والتجديد.

ثالثاً:– نتائج خاصة بالزبائن.

هناك دراسات لأمثال **(Bowen and Schneider)**[1] تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التَمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردَية بين رضا الزبائن والتَمكين لدى العاملين. فتَمكين العاملين وخاصة في المنظمات الخدمية يساهم في زيادة قدرة العامل على التصرف بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والإستجابة، وهذا يؤدى إلى سرعة الأداء وجودة الخدمات بخلاف العامل الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يسهم في البطء في إنجاز الخدمة. وتجدر الإشارة هنا إلى موضوع مهم ومعاصر في العلاقات التسويقية وهو مايسمى التسويق بالعلاقات **(Floher,Nielsen)**[2] وينبثق عن هذا الموضوع مفهوم معاصر أيضاً وهو إدارة العلاقات مع الزبائن.

خاتمة.

إن شيوع التمكين مصطلحاً ومنهجاً تطبقه العديد من المنظمات بأشكال مختلفة إلا أن **الباحث** يرى هذا المصطلح يكتنفه نوعاً من عدم الفهم والوضوح لدى الكثيرين، فبينما يرى البعض التمكين على أنه تفويض للسلطة، ويزعم آخرون بأنه تفويض للسلطة والصلاحيات ماهى إلا جزء وشكل من أشكال التمكين، وأن التمكين هو في إعادة الحرية المسلوبة من الفرد تلك الحرية التي يمتلكها أصلاً بفطرته. ويستخلص **الباحث** من خلال إطلاعه على العديد من الكتب والمراجع المتعلقة بموضوع التمكين أن لكل عالم وجهة نظره التي يقدم لها المبررات ويسوق لها المعطيات التي تساعده في إقناع الآخرين، وهذا يدل بحد ذاته على أن موضوع التمكين مادة صالحة للبحث المستفيض لسبر أغوار هذا المفهوم من أجل معرفة أبعاده وأثاره ومقوماته،هذا يقودنا إلى مناقشة التمكين وعرض مقوماته ومرتكزا ته الأساسية في المبحث القادم.

1-Schneider, B. And Bowen, D.E. (1999), Understanding Customer Delight and outrge.Sloan management Review 41 fall, PP.35-45.
2 - Floher, Nielsen. (1995), Organizing for quality in Danish retail Banking in workshop on quality management in service (Proceedings) PP 411-426.

المبحث الثاني: ركائز التَمكين ومقوماته الأساسية

تمهيد.

تُشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمــر كــأطر ومداخل جديدة في دراسة الأعمال المنظمية وفهمها، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثــر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال. وقد تعاظم دورها بعــد أن أدرك أن بنــاء الميــزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديــداً علــى الأصـــول المعرفيــة والاستثمار فيها، بما يعَزز من الابداع المستمر، ســواء على صــعيد المنتــوج أو علــى صــعيد العــملية، والذي يُعــدَ هو الأخر أحد مقومات تعاظم تلك الميزة لأطول فترة ممكنــة. لكــن هــذه المعرفة بمفردها ليست ذات نفع، ولابد من فعل للإدارة التي حولها يؤدى إلى تحقيق التنافس. لقــد تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي، وتحديداً في الأطــر النظريــة المنبثقــة عنــه، والتــي تعــالج موضوعات إدارية واقتصــادية مع تنــامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئــة الأعمــال، نتيجــة لتضاؤل دور النظريات والمــداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير،لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهمــاً في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحــوَل الكبير نحو الإقتصاد المعــرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكــرية والمعرفيـــة غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجــودات المادية الملموسة،وأزداد هذا الــدور أهمية مــع سيادة مفــهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي المنظمات بتوفير المعلومات بــل يجــب التفكير مع المعلومات. وتُعَد المعرفة موجوداً غير ملموس ولكنه محسوس، وتؤدى دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنــافسية[1]، وتؤكد الكثير من الأدبيات[2] على أهمية خلق بعض المقومات الأساسية وتوطيدها من قبل العاملين في المنظمة. ومن هذه المقومات والركائز الأساســية هــي: المعرفــة والمهارة، والاتصال وتدفق المعلومات، والثقة بين القائد والمرؤوسين والحوافر المادية والمعنوية.

1.2.1- المعرفة والمهارة.

يكتسب تحــديد مفهــوم المعــرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم ننطلق مــن تأكيــد (Stromoguist&Samoff)[3] على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعيــة يــشتمل علــى أحــد المدخلين الرئيسين أو كلاهما، الأول يشــير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تــشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط، وكان أكثر الإتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعيــة والاقتصادية يميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيــرات والفــصل بينهــا

1- الكبيسي، صلاح الدين،"إدارة المعرفة"، (القاهرة: مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005) ص 1.

2 – ملحم، يحي سليم،" التمكين كمفهوم إداري معاصر"، مرجع سابق ص 49.

3-Stromoguist, N. &Samoff, J. (2000)," Knowledge Management System: On the promise and Actual forms of information Technology" Journal Comparative Education Vol, 30, Issue3.P.89.

لتحديد استقلاليتها. أمـا المدخل الثاني فهو مدخـل الأنثروبولـوجي والتاريخ الذي أبرز التـداخل بين القوى الاجتماعية جميعاً والذي يفضل الوحدة على الفصل. قد قُرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلاً قوله(**تعالى**):" مما عرفوا من الحـق"[1]أي علمـوا وأشـار (**ابن النجار**)[2] إلى أن المعـرفة من حيث أنها علم مستحدث أو انكشاف بعد لبسٍ أخـص من العلم. وبعد مراجعة أدبيات الموضوع يظهر أن هناك إتجاهات ومداخل متعددة حـول مفهـوم المعرفة وهى كالتالي:

1- وضحَت كتابات الإتجاه الأول المعرفة بأنها أحد موجودات المنظمة، فقد تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة –معرفة كيف ومعرفة لمـاذا- وعـدَتها أحـد موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية وعـدها(**Bateman&Zeithaml**)[3] أنهـا الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتـاج سـلع وخدمات. وبالإتجاه نفسه وصف (**Malhotra**)[4] المعرفة الكامنة في عقول البشر بأنها موجـودات معرفية.

2- ركزت كتابات الإتجاه الثاني على مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكرى وقيمة مضافة، ولاتُعَد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة، وتم تحويلها إلى ميزة لخلق الثـروة من خلال التطبيق (**Stewart**)[5].

3- تناولت كتـابات الإتجاه الثالث مفهوم المعرفة بوصفها معـالجة معلومات وتصورات ذهنيـة من الأفراد وبهذا الإتجاه شدد (**Saffady**)[6] على العلاقة المتبادلة بين المعلومـات والمعرفـة والفعـل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمـل تطبيقـاً لهـا. وقـصد (**Drucker**)[7] بالمعرفة القـدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقـيق مهمـة محـددة أو إيجـاد القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجـاد شـيء محـدد، وهـذه القـدرة لاتكـون إلا عنـد البشـر ذوى العقـول والمهـارات الفكـرية، وأشـار (**Sarvary**)[8] إلـى أن المعرفة هي المعلومات بالإضافة إلى العلاقات السببية التي تساعد على الشعـور بهذه المعلومات.

4- نظر الإتجـاه الرابع إلى المعـرفة على أنها قـوة منطلقاً من رؤيا الفيلسوف الفرنـسي (**Francis Bacon**) وأشار (**Clark**)[9] بأن المعرفة هي المفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة.

1 – سورة المائدة، من الآية رقم 83.

2 – ابن النجار، محمد بن أحمد.(1980) " شرح الكوكب المنير" تحقيق د. محمد الرخيلي، دار الفكر، دمشق،ص 64.

3- Bateman, T.S., & Zeithaml C.P. (1990), "Management function and Strategy", Boston, Richard.D.IrwinP.89.

4- Malhotra, Y., (1998)" Knowledge management, Knowledge Organization and Knowledge workers.P.2.

5- Stewart, T.A. (1990), Intellectual capital: The new wealth of Organization", (New York, Doublday) p.57.

6-Saffady, William (2000)," Knowledge management" Information management Journal, Vol, 34.Issue.3.P.57.

7 -Drucker, Peter, (1999),"Knowledge- worker Productivity: The Biggest Challenge" California Management Review Vol.41.No, 2.P.35.

8 -Sarvary, M. (1999), "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry" California Management Review Vol.41, No.2.P.96.

9 - Clark's., (1999), Complete Knowledge is key to solving business mysteries" Houston Business Journal December, Vol.26, Issue.29.P.35.

2.2.1- أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكّله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤدّيه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف(باقتصاد المعرفة) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:-

1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.

2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

3- أسهمت المعرفة في تحَول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

5- تُرشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

6- تُعَد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

7- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.[1]

3.2.1- خصائص المعرفة:

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبَت خصائصها تبعاً لإختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال وللإفادة المتوقعة منها. فمثلاً أشار **(زكريا)**[2] إلى خمس خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري هي:-

1- التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، ولكن ليست بالضرورة أن تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعنى أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

2- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وإنتقاء الجزء المقصود منها.

3- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكّننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

---

1 - الكبيسي، صلاح الدين،" إدارة المعرفة"، مرجع سابق ص 13.

2- زكريا، فؤاد،" التفكير العلمي"، الطبعة الثالثة،(الكويت: سلسلة كتب عالم المعرفة، 1988) ص ص.17-55.

4- **الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة لاتنسحب على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهى قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لاتعنى أن المعرفة ثابتة، بل تعنى الإعتماد على أدلةَ مقنعة ودافعة، ولكنها لاتعنى أنها تعلو على التغيير.

5- **الدقة والتجريد:** أي التعبير عن الحقائق رياضياً.

4.2.1- مفهوم إدارة المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل مختلفة تبعاً لإختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، فهي تعنى لهم أموراً مختلفة، لذا بات من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطى فهماً شاملاً لها، فقد عرَف البعض إدارة المعرفة بأنها" عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع" في حين ركز كتُاب آخرون على أن إدارة المعرفة" تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة وبالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون"كذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها" إدارة صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة" وقد عرَف آخرون بأنها" عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أوعقول العاملين"[1].

5.2.1- أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية[2]:-

1- تُعَد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

2- تُعَد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها.

3- تعزز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظمى المعتمد على الخبرة والمعرفة.

4- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

5- تُسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

1- العلي، عبد الستاروآخرون،" المدخل إلى إدارة المعرفة" الطبعة الثانية، (الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،2009)،ص ص 26-27.

2 - الكبيسى، صلاح الدين،" إدارة المعرفة" مرجع سابق،ص ص 13-14.

6- تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

7- تُعَد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

6.2.1- الاتصال وتدفق المعلومات.

بعد استعراض دور المعرفة والمهارة كمتطَلب ضروري وحيويَ من متطلبات تَمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لايقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. وتُعَد المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه العامل في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لايمكن للعامل التصرف بحرية وإقتدار، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ. فالاتصال الفاعل في المنظمات الناجحة يعزز في تلك المنظمات مبدأ الإبداع[1].

7.2.1- أنظمة الاتصال غير الرسمية.

تتسم عملية الاتصال غير الرسمية بلقاء أعضاء الفريق بشكل عضوي وبشكل طبيعي وتطوَعي لمناقشة المشاكل التي تواجههم، وقد تتشكل الدافعية لديهم والرغبة القوية لحل المشاكل التي يواجهونها بسبب الشعور بالمسؤولية والتُمكن. وهذا الأمر هو الذي يدفعهم تطوعاً وعفوياً للشعور بالحاجة الماسة للإلتقاء والتواصل من أجل حل المشاكل وتقديم أفكار جديدة، ومن أجل التعلم والمساعدة الجماعية لحل المشاكل وتقديم إبداعات جديدة. وهنالك منظمات على أرض الواقع مثال **(IBM, Mac, Donald's, M3, GM, HP)**[2] قد استطاعت أن تقدم مثل هذا النموذج من الاتصال غير الرسمي. وهذا النموذج لايكاد يبدو متاحاً أو ملحوظاً في منظمات الدول العربية بشكل عام، علماً بأنه غير مستحيل. ولكنه يحتاج إلى شروط، من أهمها المناخ التنظيمي المشجع على روح الإبداع والإعتماد على الذات (روح الفريق) والتوازن في الأهداف وعدم قمع المحاولة، والتجربة والسماح بهامش من المخاطرة والخطأ.

8.2.1- الثقة بين القائد والمرؤوس.

المقوم الثالث بعد المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات هو الثقة بين المدير والمرؤوسين، فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين ألا وهو الثقة والتفاهم. فالثقة استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم لمصلحته وعدم توقع إساءتهم **(Hart and Saunders)** [3].

1- Peter, T.J., and Waterman, R.H. (1982), In search of Excellence New York: Random House.P.59.

2 - ملحم، يحي سليم، " التمكين كمفهوم إداري معاصر"، مرجع سابق ص 60.

3 - Gronroos, E. (1997), Relationship Marketing as a Parading Shift: Some Conclusions for the 30 R Approach, Management Decision, 35 (4), PP. 267-272.

9.2.1- الثقة بالقيادة والتمكين.

الثقة سلاح قوى وهو رأس مال مهم جداً، وكما يقول" **(فرانسيس فوكوياما)**" بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعى، وأن العجز في رأس المال هذا" الثقة" يُعَد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول.[1] والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه وهى إحدى أهم نتائج التَمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تُعَد القيادة صناعة ينبغي إعادة إختراعها[2] واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تُبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل. إن الاهتمام والصدق والصَراحة من أهم المقومات التي تؤدى إلى تكوين التَمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها. والتَمكين بدوره يُشكل دافعاً نحو بذل طاقة غير عادية من أجل تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. وتبين الدراسات بأن المرؤوسين المُمكنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لايتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التَمكين **(Rothstein)**[3]. والثقة بين بني البشر هى مشكلة المشاكل وتكاد تكون غاية في الصعوبة والتطبيق بسبب عوامل متعددة ومتداخلة. لذا فإن الثقة بين المدير والمرؤوس صعبة أيضاً. وخاصة عندما يكون لكل طرف الحق في إنهاء العلاقة مع الطرف الأخر بمحض إراداته، وعندما نبحث عن أسباب المنظمات ودوافعها في وضع القوانين والتعليمات الصَارمة والقيود فإننا نجد أنها تعود لأحد أمرين: الأول. من أجل تأمين سير الأمور بشكل منتظم تلافياً للفوضى، والأمر الأخر- بطبيعة الحال- يكون تلافياً لاستغلال النظام والإساءة له من قبل الآخرين، أي عدم الثقة، ومهما تكن الأمور، فالثقة بين أعضاء المنظمة عاملين أم مديرين تُعَد في غاية الأهمية لمنظمات القرن الواحد والعشرين.

10.2.1- الحوافز المادية والمعنوية.

العوامل الأساسية للتمَكن من معرفة وثقة وتدفق للمعلومات، فالحوافز المادية والمعنوية ربما تكون مكملاً للعوامل السابقة. فالتَمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء وخاصة تحمّل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق، وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد لاتكون- بحد ذاتها- حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية، إلا

1 - Schneider, B. and Bowen, D.E. (1999), Understanding Customer Delight and Outrage. Sloan Management Review 41 fall (1999), PP.35-45.

2 - Gummesson, E. (1995), Relationship marketing from 4 P to 30 R Liber – Hermods, Stockholm- Sweden, PP.13-21.

3 - Sheath, J.N. parvatiyar, A. (1995), Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, Journal of the Academy of marketing Science, 23 (4)-PP.255.271.

أن التَمكين كما يؤكد الكثير من العلماء (**Randolph**)[1] ليس بمنحة مجانية، فكما أن فيه مـــشاركة في المنافع ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحُمل المسؤولية بشكل يـــساوى التفويض المعُطى للعامل. وبما أن الأمر كذلك فلابد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحُمــل المسؤولية بشكل صحيح وهذه الحــوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء المُمكن من العاملين. وبمعنـــى أخــرفإن من يستثمر التَمكين في تحقيق نتائـــج الأداء يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدى إلـــى المنــافسة بين المُمكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق. أما الحوافز فهي قبلية وبعدية في موضوع التمكين.

أولاً:– الحوافز القبلية: قبل تطبيق التَمكين كانت الإدارة تشجع العاملين على ممـــــارسة التَمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المتعمد. بهذا تتشكل دافعية قـــوية لدى العاملين وخـــاصة في المـــستويات الدنـــيا من المنظمة على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية.

ثانياً:– الحوافز البعديَة: فهي بعد التصرف ســـواء نتـــج عن هـــذا التصرف أو السلوك نتائـــج إيجابية أم لم ينتـــج، فالمهم نوعـــية وجـــودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائـــج إيجـــابية قد تتحقق وقد لاتتحقق بفعل أسباب غير متوقعة وهذه الحوافز البعدية تنقسم إلـــى قسمين:–

1– حوافز مادية: هي مثل الحوافز المرتبطة بالأداء مثل المشاركة بأسهم المنظمة. ومهما كانت هذه الحوافز فلابد من أن تتأكد الإدارة من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقـــة بتحمل المسؤولية، وروح المبادرة، والمـــرونة في التفكير، والمشاركة في حـــل مـــشاكل العمـــل والمساهمة في تقديم إقتراحات جوهرية لتحسين إجـــراءات العمل، ومكافأة استعداد العـــاملين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق.[2]

2– حوافز معنوية: في هذا السياق يجادل علماء مثل **(كرس أرقـــريس)** بـــأن الحـــوافز الخارجية لاتؤدى إلى الانتماء. ويـــوضح بأن هـــنالك عـــلاقة قـــوية بين الانتمـــــاء والتَمكـــين، ومن هـــنا فهو يشجـــع على الانتماء الداخلي الذي لايتحقق إلا من الدوافع الداخلية إذا أردنا –بشكل خاص– تَمكين العاملين.[3] هذا صحيح إلى حد ما ولكن الدوافع الداخلية لابـــد أن تتعـــزز بـــدوافع خارجية، وبالتالي لابد من وجود حوافز خارجية بشكليها المادي والمعنوي، وممَا يجدر ذكره هنا أن الحوافز المعنوية ترتبط بشكل أكبر في الـــدوافع الداخلية عند الفرد. فـــمن يبادر بإقتراح منهجيـــة

1- Randolph, W.A. (2000), Re- thinking Empowerment: Why is it hard to Achieve? 29 (2), PP. 94-108.
2 - Pfeiffer, J. (1994) competitive Advantage through People,.P.104.
3 - Pfeiffer I bib,.P.105.

أقلّ تكلفة في تصميم المنتج، لابد من تقدير جهده من خلال نظام الحوافز. فهذا سيعزز لديـــه روح المبادرة والاستمرار على النهج الذي بدأ به والبناء عليه. وهنالك عدد من المفاهيم الأخـــرى التـــي يمكن اعتبارها مقومات مساندة ومساعدة للعاملين في موضوع التّمكين وخاصـــة عنـــدما تحـــاول المنظمة إتباع نظم التسويق بالعلاقات والتسويق الداخلي.[1]

خاتمة.

نخلص إلى أن الأفراد بحاجة إلى دعم على أسس من التعاون وتشجيع روح المبادرة والمساءلة من خلال المعلومات الصادقة والصراحة والوضوح، فإذا توافرت هذه الدعائم الثلاث كما يرى **الباحث** فإن الأفراد سيمتلكون الثقة بالنفس، لذا فإن المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات، والثقة بين القائد والمرؤوسين والحوافز المادية والمعنوية فهي من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً من مفاهيم الإدارة الحديثة. وهذه المقومات يتبعها ويعززها مقومات آخري مثل التسويق الداخلي والمناخ التنظيمي الملائم المشجع لتعاون العاملين وروح الفريق، هذا سنتطرق إليه في المبحث القادم بإذن الله.

1 - Skinner, B.F. (1948), Walden Two, New York: Macmillan, Science and Human Behavior, New York: Macmillan (1953).

المبحث الثالث: واقع التمكين وعلاقته بالخدمات

تمهيد

تنقسم منظمات الأعمال إلى منظمات صناعية ومنظمات خدمية. فالمنظمات الصناعية هي تلك التي تنتج أوجه نشاط ملموسة أو سلعاً، وأما المنظمات الخدمية فهي تلك المنظمات التي تنتج أوجـــه نشاط غير ملموسة أو خدمات. هنالك توسع ملحوظ في قطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية والصناعية، ونشاط العـــامل يختلف في المنظمات الصناعية عن المنظمات الخدمية مما يساهم في الاختـــلاف في طبيعة التَمـــكين ودرجته في كل قطاع. ففي المنظمات الإنتاجية التي تقدم منتجات ملموسة بمواصفات محددة مسبقاً قد لاتترك مجالاً كبيراً للعامل للإجتهاد أو التكيف أو المرونة. أما في المنظمات الخدمية فنطاق التمكين قد يكون أوسع لأن العامل يتعامل مع المستهلك والخدمة المقدمـــة للمستهلك تتأثر بالدور الذي يلعبه العامل ولكـــن بدرجات متفاوتة من منظمة خدمية إلى منظمة أخرى[1]. فموضوع التمكين وتسويق الخدمات من المواضيع المهمة ويتزايد أهمية هذا الموضوع بتزايد إعتماد اقتصاديات الدول على قطاع الخدمات، وخاصة بعد زيادة الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وتوسيع شبكة الإنترنت وتعاظم خدماتها، والتطور الكبير في تكنولوجيا الاتصال وفي التكنولوجيا بشكل عام. وهنالك زيادة واضحة في إقبال المستهلكين على الخدمات مثل خدمات الاتصال والتأمين والتجارة الالكترونية والبنوك وغيرها. هذا كله يساهم في تركيز المنظمات على رأس المال البشرى والتركيز على العمالة أكثر من التركيز على رأس المال التقليدي، وعلى هذا الأساس تعتبر الخدمات نشاطات معرفة وتمثل الهدف الرئيسي ماغرضه تحقيق رضا خدمة الزبائن بكل كفاءة وإقتدار.[2] وسيتم تناول عـــلاقة التمكين بالخدمات من خلال توضيح مـــاهية الخدمات وخصائصها في إطار استراتيجية الجودة الشاملة.

1.3.1- ماهـــية الخدمات.

الخدمات هي أوجـــه نشاط غير ملموسة، فعند ذهاب المستهلك إلى البنك أو إلى الفنـــدق أو عند السفر بالطائرة أو في وسائل النقل يحصل المستهلك على خدمة، وهذه الخدمة غير ملموســـة، وعند شراء بوليصة تأمـــين أيضاً لايحصل المستهلك على شيء ملموس، وإنما يحصل على الأمان والاطمئنان على ممتلكاته من أي عارض أو حادث. إذن الخاصية الأساسية للخـــدمات أنها غيـــر ملموسة. وعلى هـــذا الأساس تعتبر الخدمات نشـــاطات معـــروفة ولكـــن غير محسوسة وتمثـــل الهدف الرئيسي للتعـــامل مما يكون غـــرضه تحقيـــق رضا الزبـــائن. وهذا ما يسمى بالمجموعة

1 - Lovelock, C.H. (1983), Classifying Service to gain Strategic Marketing Insights, Journal of Marketing, 47(30). PP.9-20.

2 - Rucci, A. Kirin's. And Quinn. (1998) Profit chain At sears Harvard Business Review, 76 (1), PP 83-97.

الأولى من الخدمات وهى الخدمات الجوهرية[1]. أما المجموعة الثانية فإنها تضم الخدمات التكميلية التي تدعم أو تسهل بيع سلع مادية أو أي خدمة أخرى، ولهذا فإنك عند شـــراء جهاز تسجيـــل قـــد ترغب في خدمة الحصول على معلومات تقنـــية عن طريق البائع أو خدمة أخرى تضمن لك الدفع باستخدام بطاقة الائتمان ويحتاج رجل تسويق الخدمة إلى معرفة ما المقصود بالضبط بالخدمة التي يقدمها، وكذلك بالخدمات التكميلية الداعمة لهذه الخدمة. فالخدمة هي عملية أو أداء ولـــيس شـــيء مادياً. ولكي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة، فـــإنه يترتب عليها مسؤولية تقـــديم خـــدمات تـــشبع حاجات المستفيدين ورغباتهم وتحقق لهم مستوى من الرضا وفقاً لتوقعاتهم وإدراكهم للمنافع المتأتية من الخدمة المطلوبة. إن إشباع الرغـــبات وتحقيق رضا المستفيدين يتحقـــق فقط عنـــدما تـــدرك منظمة الخدمة حقيقة أنه في كثير من الحالات لايبحث المستفيد عن الخدمة بمعزل عن الخـــدمات الأخرى. فعلى سبيل المثال نجد أن شركة **(FE)** لنقل الطرود البريدية، حيـــث أن النقـــل الـــسريع والفوري للطرود البريدية يمثل الخدمة الجوهرية، في حين أن الخدمات المحيطة بالخدمة الجوهرية مثل متابعة وإرسال الفواتير والتوثيق وغيرها كلها خدمات تكميلية[2] وهنالك عدد من التعريفـــات والمفاهيم التي جاءت بها أدبيات تسويق الخدمات ومنها: حيث عُرِّفت الجمعية الأمريكيـــة تـــسويق الخدمة بأنها" النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو تعرض لارتباطها بسلعة معينة"[3] وهنـــاك تعريف **(لستانتون) (Stanton)** يقول أن الخدمة هي" النشاطات غير المحسوسة والتـــي تحقـــق منفعة للزبون أو المستفيد والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعـــة ماديـــة"[4] أما **(كوتلر وأرمسترونغ)(Kolter and Armstrong)** فقد عَرفا الخدمة بأنها" نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف أخر وتكـــــون فـــي الأساس غير ملموسة أو غير محســـوسة ولايترتب عليهـــا أية ملكية، فتقديم الخدمـــة قـــد يكـــون مرتبطاً بمنتج مادي أو لايكون".[5] ويرى **(كريستوفرلوفلوك)(Lovelock)** أن الخدمة هي" عبـــارة عن منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها أو متأصلـــة بشيء مـــادي وتكـــون قابلـــــة للتبـــادل ولايترتب عليها ملكـــية وهى في الغـــالب غير محسوسة.[6] وفي مسعى لتعريف الخدمة ميـــزت **(شوســـتاك) (Shostack)** بـــين الخدمـــة **(Core Service)** والعناصـــر المحيطـــة بالخدمـــة **(Supplementary Service)** حيث تقول أن هذا التمييز هو أســـــاس يمكـــن اعتمـــاده لتعريـــف

1 - أونبعة، عبد العزيز،" دراسات في تسويق الخـــدمات المتخصـــصة.مـــنهج تطبيقـــي"، (عمـــان: الأردن، مؤســـسة الـــوراق للنـــشر والتوزيع،2005) ص 28.

2 - العلاق، والطائي،" تسويق الخدمات – مـــدخل استراتيجي، وظيفي تطبيقي"، (عـــمان: الأردن، دار العقل للنشر، 1999) ص 65.

3 - http://www. Marketing Power.Com.

4 - Stanton L, (1997), Marketing Niche marketing Work Mc Graw – Hall- New York.P.77.

5 - Kotler, P, Armstrong (2004). Principles of Marketing Prentice- Hall, N, J: P.113.

6 - Lovelock, C., (2004). Service Marketing People " Technology Strategy, 7 th edition prentice – Hall, N. J: P14.

الخــدمة في عــرض الخدمة ((Offering Service "هي عبارة عن المخرجات الضرورية لمنظمة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير محسوسة يتطلع إليها المستفيدون.[1] وتكمن أهميــة تعريف **(شوستاك)** للخدمة أنهـــا تُقاربهـــا من السلعة المادية، فإذا كانت الجوانب غير محسوسة هي الغالبة أو السائدة في العرض**(Offering)** فإن ذلك يعنى أنها خدمة أكثر مما هى سلعة والعكس صــحيح. وعَرف **(Adrian Palmer)** الخدمة بالقول "أن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، أما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شــكل مــن أشكال التبادل لإشباع حاجة أو رغبة مُشخصة لدى العميل أو المستفيد".[2] ويقول **(Gronroos)** أن الخدمة هي عبارة عن " أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها منظمات أو مؤسسات معينـــة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها منظمات خدمية.[3] إن فائدة تعريف **(Gronroos)** للخدمة بهذه الطريقة يكمن في أنه يسمح لأى منظمة تعتبر خدمة بأن تلجأ إلى البحوث التي تم تطويرهـــا خصيصاً للتعامل مع المشاكل ذات العلاقة بالخدمات. تُعرف الخدمة بكونها نشاط يرافقه عدد مــن العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية (الإمتلاك) ولــيس نتيجة لإنتقالها للمالك.[4] وبأنها الأعمال والعمليات والأفعال والأداء. وأنها كل مايــدرك أو يحــس الزبائن بأنهم إشتروه من أفعال وردود أفعال ويرافق ذلك تغير واضح في العوامل وعلـــى إنتـــاج الخدمة ذاتها ولايترتب على ذلك تقديم منتج مادي ملموس.[5] وورد أيضاً أنها منتج غير ملمـــوس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة لاستخدام جهد بشرى أو آلي. ولاينتج عن ذلك المنافـــع حيـــازة شـــيء مادي ملموس.[6] وعُرفت بكونها أداء نشاط قد يشترك به المستفيد ويحقق له منفعة ما، من غيـــر أن يؤدى إلى تملكه بشيء ملموس، ويأخذ تنوع الخدمة مثالاً بأنه لايوجد في العادة أي تعريف لهـــا.[7] وعُرفت الخدمة بأنها" أي فعل أو أداء يمكن لطرف أخر ويكون أساساً غير ملموس ولا ينتـــج عنه تملك لأى شيء وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي، وعليه فإن الخدمة عبارة عن:-[8]

1- سلعة مادية بحتة وتُعَد عملية عرض سلعة بحتة دون إقترانها بخدمة عبـــارة عـــن أداء جزئي.

2- سلعة مادية ترافقها خدمة أو أكثر وهنا يتم عرض السلعة وإقترانها بخدمة معينة.

1 - Shostack, G. (1997), Breaking free from Product Marketing. Journal of Marketing April: PP. 73-80.
2- Adrian Palmer, (1999), Principles of Service Marketing, Mc Graw – Hall Publishing Co. P.151.
3 - Gronroos, C, (1994), A service Quality Model is Marketing Implications, European Journal of Marketing, V (18) N, (4).PP.36-45.
4- A drian Payer. (1995), The essence of service Marketing Prentice – Hall International (UK). Ltd.P 56.
5- Zeithaml Avalarie& Biter Mary J، (1996)، " Service Marketing " Mc Graw – Hall Publishing Co، Inc,P.5.
6- Skinner Steven J, (1990)," Marketing Houghton Mifflin Co, Boston, (1990), P. 131.
7 - Zikmund William, Damico Michael. (1989), Marketing, 3 rd.ed. Prentice – Hall Inc, New York P. 684.
8 - Kolter Phillip, (1997)," Marketing management "Prentice Hall, Inc, P.467.

3- خدمة بحتة كما هو الحال بالنسبة للعلاج النفسي والترفيهي.

ومن التعريفات السابقة للخدمة تتضح المضامين التالية:-

أ- تكون الخدمة في الغالب غير محسوسة أو غير ملموسة.

ب- قد ترتبط الخدمة بمنتج ملموس أو مادي أو قد لاترتبط بذلك.

جـ- لا يمكن تملك الخدمة أو مقدمها وإنما يمكن الإستفادة من عرضها.

د- الخدمة تدرك بالحواس من خلال المنفعة التي تقدمها للمستفيد.

هـ- تتألف الخدمة من جوهر تدعمه خدمات تكميلية.

2.3.1- أهمية الخدمات.

إن للخدمة أهمية بالغة في الحياة المعاصرة، وقد لا تختلف الخدمة في مفهومها عن السلعة ولكن هناك مجالات متعددة تمثل الخدمة فيها أهمية كبيرة تتكامل أصلاً مع السلعة في تحقيق المنفعة المطلوبة.[1] وتتضح أهمية الخدمات من خلال ما شهدته من تطور حيث نمت الخدمات خلال السنوات الماضية نمواً هائلاً، وجاء ذلك بسبب التطورات التكنولوجية التي شهدها العالم مما أدىَ إلى اهتمام دول العالم بهذه الخدمات وجاء هذا الاهتمام نتيجة تطور المجتمع وزيادة قوته الشرائية فضلاً عن إزدياد عدد العاملين في هذا القطاع.[2] ويلاحظ أن الاهتمام بقطاعات الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادي لأية دولة، ففي حالة المرحلة الأولى كان الاهتمام الأساسي مركزاً على الزراعة بإعتبارها المصدر الرئيس للسلع، ثم تلا ذلك مرحلة التصنيع والتي بدأت مع بداية الثورة الصناعية وتطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الصناعات المختلفة، ولقد كان ظهور الصناعات بمختلف أشكالها يعنى ظهور المنافسة وبالتالي استخدام مختلف أساليب جذب الزبائن ومن هذه الأساليب التسويقية التي بدأت في ميدان الصناعة والسلع الصناعية. ومن تم تأتى المرحلة الثالثة والأخيرة (حتى الآن) وهى التركيز على صناعة الخدمات [3] وقد نما قطاع الخدمات بشكل كبير ويعزى ذلك التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل التكنولوجيا وتطور الاتصالات، ففي سنة **(2009)** أشارت التقديرات إلى أن قطاع الخدمات يسهم بنسبة **(76,8%)** من أجمالي الناتج القومي في الولايات المتحدة الأمريكية [4]. كما يستحوذ قطاع الخدمات على نسبة أكبر من **(59,4%)** من القوى العاملة في الدول العربية.[5] إن قطاع الخدمات يستوعب نسبة كبيرة من الأيدي العاملة سواء في الخدمات القائمة أو في تأسيس خدمات

1 - الديوه جي، أبي سعيد " المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، (عمان: الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع،2000) ص 376.

2- Philip& Don Can, (1993), "Marketing Principle and Methods" 7th ed. Richard D Irwin, Inc, USA. P 468.

3 - منديل، عبد الجبار، " أسس التسويق الحديث "، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002) ص 68.

4 - USA. Economy in Brief U.S. Dept. of State international information Programs (2009).

5 - www. Ulum.nl.net.

جديدة مما يعكس أثاراً إيجابية على الاقتصادات، ولو نظرنا على صعيد المنظمات الاقتصادية والأفراد العاديين– من منا– لايستخدم الخدمات بشكل يومي وعلى مدار الساعة، كل المنظمات الاقتصادية تستخدم الخدمات وتنتفع بها، ولهذا لاغرابة إذا قلنا إننا مستهلكو الخدمات وذلك نظراً لأهميتها في حياتنا. ويلاحظ أن الاهتمام بقطاع الخدمات يرتبط أساساً بمستوى المعيشة ودخول الأفراد داخل المجتمع[1].ويشهد قطاع الخدمات في العالم العربي نمواً متزايداً كماً ونوعاً لعدة أسباب منها.[2]

أولاً: – أن نسبة كبيرة من العاملين في العالم العربي سوف تعمل في قطاع الخدمات وسوف تتزايد نسبة العاملات من (النساء) في هذا القطاع.

ثانياً: – زيادة درجة التعقيد في السلع كالحواسيب والإنترنت والاتصالات وأنظمة السلامة وهى أمثلة لسلع مادية تتطلب خدمات متخصصة وخاصة أن مثل هذه السلع يتم إستيرادها ولايتم إنتاجها.

ثالثاً: – زيادة أوقات الفراغ بسبب ظاهرة أزدياد التشغيل الألى ممّا يوفَر أوقاتاً للراحة.

رابعاً: – كذلك زيادة دخل المواطنين وإرتفاع مستوى معيشتهم وخاصة بعد الطفرة النفطية التي شهدها العالم العربي منذ أواخر القرن الماضي. و فوق هذا كله أن قطاع الخدمات في العالم العربي يُعَد أكثر ربحية قياساً إلى السلع والمنتجات وأقل حاجة لرأس المال. وتختلف تسويق الخدمات عن تسويق السلع، وبإعتبار أن للخدمات خاصيات وطرق إنتاج وأساليب توصيل تختلف عن تلك المتاحة للسلع المادية المحسوسة. وبالتالي فأن الأنشطة والفعاليات والسياسات المعتمدة في مجال الخدمات قد تختلف من حيث الأبعاد والمضامين والمحتوى عن تلك المعتمدة في مجال السلع، كما أن أهمية الخدمات في الاقتصاديات المختلفة وبالتحديد الناتج القومي الإجمالي تفوق أهمية السلع المادية بكثير.ويكفى التدليل على الحقيقة أن الخدمات في اقتصاديات بلدان الإتحاد الأوربي تشكل كمعدل **(71,6%)** من الناتج القومي الأجمالى.[3] بينما تشكل مانسبته**(76,8%)** في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية.[4]

3.3.1– خصائص الخدمات.

فمن أهم الخصائص التي تميز الخدمات عن السلع هي:–

1– الخاصية الأولى: تتسم الخدمات بأنها أوجه نشاط غير ملموسة.(Intangible) إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة إن الخدمة غير ملموسة بمعنى أنه ليس للخدمة وجود مادي

1 – حامد الضمور، هاني، "تسويق الخدمات "، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002) ص 393.

2 - Jones, Peter. (1989), "Management in Service Industries- the education Institut of the American Hotel & Model Association, USA.

3 - http: www//European Union Statistics-indicators, Brussels- 004. htlm.

4 – حامد الضمور، هاني، "تسويق الخدمات " مرجع سابق ص 393.

(Physical Existence) أبعد من أنها تنتج ثم تستهلك أو يتم الإنتفاع بها عند الحاجة، ومن الناحية العملية فأن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن معاً ويترتب على الخاصية اللاملموسية صعوبة معاينة أو فحص أو تجربة الخدمة قبل شرائها بمعنى أخر أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على إصدار قرارات أو إبداء رأى بالخدمة[1]. وينتج عن هذه الخاصية بعض الخصائص التي تميز السلعة عن الخدمة وهى:-

- الخدمات غير قابلة للمس.
- صعوبة وضع معايير نمطية دقيقة للخدمات.
- تسويق الخدمات لايتضمن عملية إنفصال الملكية.
- لايوجد تخزين أو عملية جرد للخدمة.

2- الخدمات غير متجانسة (Heterogeneity) ومتباينة (Variability): هذه الخاصية مهمة جداً في بيان دور مقدم الخدمة. فالسلع لايمكن أن تختلف من وحدة إلى أخرى. فمن الصعوبة بمكان ضبط أي فروقات بين جهاز حاسوب وأخر من نفس المنتج لنفس الشركة، هذا يعني أن الخدمات غير متجانسة وذلك بسبب اختلاف الزبائن وتباين إحتياجاتهم واختلاف الظروف وتباين المتغيرات تحت سيطرة مقدم الخدمة.وهنا يأتي دور مقدم الخدمة (**Service Provider**) وما يتوافر لديه من المرونة وصلاحية وتمكين في تلبية رغبات الزبائن المختلفة والظروف المتباينة التي تحكم كل خدمة.

3- الخدمات غير قابلة للتخزين(Perishable): فلايمكن تخزين تذاكر السفر في حالة المقاعد غير المحجوزة من أجل إستخدامها في الرحلة القادمة....الخ.

4- صعوبة الفصل بين إنتاج الخدمة وأستهلاكها (Inseparable): فتستهلك الخدمة من خلال عملية الإنتاج. من الأمثلة على ذلك في المستشفي والفندق وغيرها من الخدمات، وتبرز هذه الخاصية بشكل واضح أهمية مقدم الخدمة وما يتمتع به من قدرات من حيث المرونة والتكيف والسرعة في الأداء. ويتبين بأنه يصعب الفصل في عمليات إنتاج الخدمات من قبل مقدم الخدمة وأستهلاكها من قبل مستقبل الخدمة، أي الزبون فعندها يمتلك مقدم الخدمة في هذه الحالة فرصة ذهبية ومهمة في تحسين الجوانب النوعية أو الوظيفية من الخدمة. لذلك يمكن لمقدمي الخدمات من أصحاب القدرات العالية أن يلعبوا أدواراً أساسية ومهمة في إعادة تشكيل وصياغة رأى وإنطباع المستهلك أو الزبون بما يتعلق بنوعية الخدمات التي يقدمها لهم. وبشكل خاص عندما يتمتع بالتمكين الكافي في تغيير وجهات نظر الزبائن حول المنظمة، فينقل تصوراً إيجابياً للزبائن حول جودة المنظمة وما تقدمه من خدمات. ومن هنا يبدأ لغز العلاقة بين التمكين والخدمات يتضح من

1 - كورتل فريد، "تسويق الخدمات "، الطبعة الأولى (الأردن: عمان، 2009) ص ص 91-92.

خلال العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة فهذا العامل هو الذي يمتلك اللغـز والسر في تحسـين نوعية الخدمة، وقد يتحكم بالخدمة من خلال أدائـه وحسن تعامله، ومن خلال سرعته، وقدرته على تقـديم بدائل أكثر ملائمة للزبائن، زمن خلال مرونته وقدرته علـى الإستجـابة وتفهـم إحتياجـات الزبائـن.[1] هذه الأمـور تشكـل حجـر الأساس في مسـتـوى الخـدمات المقـدمة علـى أن الجـودة المتوقعة من قبل الزبـائن تختلف حسب الإستراتيجيـة المتبعة بواسطة المنظمـة، وهـذا يقـودنا إلى نظرية جودة الخدمات الشـاملة التي طـوّرتها المـدرسة النرويجية للخدمات.

4.3.1- الجودة الشاملة للخدمات.

حسب المدرسة النرويجية للجودة الشاملة للخدمات[2] فإن الجودة المتوقعة للخدمات من وجهة نظر المستهلك هي محصلّة لأمرين أو جانبين: الأول هو الجانب الفني، والثاني هو الجانب المعنوي الذي ينتج عـن التفاعلات المختلفة مع المنظمة، فبينما يُـدعى الجـانب الأول تسويق الخدمات بالجانب الفني للجودة (**Technical Quality**)، ويسمى الجانب الثاني بالجانب الوظيفي للجـودة[3](**Functional Quality**) ويُشـبّه (**Gilmore and Carson**)[4] الجـوانب الـفنية في الجودة لأي خدمة بالأبعاد الليّنة (**Soft Dimensions**) والأبعاد النوعية والوظيفية كما سماها (**Gronroos**) بالأبعاد الصلبة (**Hard Dimensions**) والأبعـاد اللّينـة هي التي يتم تجـاهلها في الغـالب بسبب صعـوبة قـياسـها وضـبطها على الرغـم من أهميتها التي تفوق أهميـة الجوانب الفنية، فالجوانب الفنيـة في الخدمات الطبية مثـلاً تتمثل في الأجهزة والمعدات الطبيـة التي يستخدمها الطبيب في عـلاج المريض وحصول المـريض على العلاج المناسب الذي يساهم في شفائه. والجوانب غير الفنية تتمثل في طريقة تعامل الطبيب وإهتمامه الإنساني بالمريض الذي يعاني الألم، وهذه الجوانب ربما تفوق أهمية الجوانب الفنية الأخرى التي لايستهان بأهميتها أيضًا، هنا تتدخل عملية التّمكين وحـرية التصرف والشعور بإمتـلاك زمام المـبادرة. فهل يمتلك العامل في المنظمة الخدمية كالمطعم، أو الفندق،أو المستشفي مثلاً قدرة على تحسين جودة الخدمات في نظر الزبائن وهو أن ذلك العامل لاتتوافر لديه سوى القوانين والتعليمات والإرشادات الحـرفية للتصرف بها مع الزبائـن.إن العامل الذي تتوافـر له الحـرية المناسبـة في التصرف تتوافر لديه أيضاً القدرة على الإبداع والمشاركة وإتخـاذ القرار في الأوقات الصعبة. لذا لايمكن القول بأن التّمكين هو فقط مناسب وضروري للمنظمات الخدمية فحسب، بل أن طبيعة الخدمات هي أكثر حاجة لممارسة التّمكين في المنظمات الإنتاجية.

1- Zeithaml, V.A.Parasuraman, A.and Berry.L.L. (1985).Problems and Strategies in Service Marketing Journal of marketing, spring (49) (2) PP.33-47.
2 - Norman, R. (1984), Service Management, Wiley: New York.
3- Gronroos, C. (1994), from Marketing Mix to Relationship marketing: To warda a Paradigm Shift in Management Decision, 32-(2), PP.4-22.
4 - Gilmore, A.and Carson. (1993)، Enhancing Service Quality: Review،6(1)،PP.64-73.

5.3.1- أهمية تطبيق التَمكين في قطاع الخدمات.

هنالك وجهات نظر مختلفة ومتباينة في التمكين. ففيما يرى البعض أهمية هذا المفهوم وضرورته لمنظمات القرن الواحد والعشرين، يرى آخرون عدم جدوى تَمكين العاملين[1] وعدم واقعيته لصعوبة تطبيقه وعدم جدية المديرين في تنفيذه، حتى ولو كانوا مقتنعين بأهميته وجدواه. ومنهم من يجادل: أن التَمكين ما هو إلا وهَم أو موضة عابرة **(Eccels)**[2] في عالم الإدارة كبقية الموضات في المفاهيم الإدارية التي تأتي وتذهب. مثل إدارة الهندرة، وإدارة الجودة الشاملة، والمقارنة المرجعية وغيرها من المفاهيم المعاصرة التي ينظر لها البعض على أنه موضات عابرة، إلا أن أهمية التَمكين في قطاع الخدمات والتحول الملحوظ في العالم من القطاع الصناعي إلى قطاع الخدمات، علماً بأن التَمكين مفهوم عالمي يمكن تطبيقه في أي مجال بنسب متفاوتة تعتمد على طبيعة المنظمة وعملها. حيث أن أهمية التمكين في قطاع الخدمات وما يترتب على ذلك من فوائد ونتائج إيجابية يتجلى من خلال تَمكين بائع الخدمات لتعذر وجود مقاييس ومعايير ومواصفات محددة للخدمة كما هو الحال في السلع. ويؤكد **(Tom Peters)**[3] أن هنالك تحولاً واضحاً في إنتاج الخدمات على حساب المنتجات الصناعية، وتؤكد الكثير من الدراسات والمؤشرات إلى التحول الملحوظ في إعتماد الاقتصاد العالمي على المنظمات التي تقدم سلعاً ملموسة إلى المنظمات التي تقدم خدمات غير ملموسة، كالخدمات البنكية والرياضية والفنية وخدمات الإنترنت والمحطات الفضائية وغيرها من الخدمات.

6.3.1- واقع التَمكين: رؤية المؤسسات لارؤية المؤسسين.

إن أول من صاغ هذه التسمية " مؤسسات ذات رؤية"[4] هم كل من(**James C. Collins and Jerry I.Porroas**) في دراستهم المشهورة في كتاب **(Built to Last)** الذي يتحدث عن رؤية المؤسسات أو المؤسسات صاحبة الرؤية. وهذه التسمية قد تبعث على الإستغراب، فقد عَرف في أدبيات الإدارة تسميات مختلفة عن هذه التسمية، فهنالك رؤية القائد، والقائد صاحب الرؤية الثاقبة، ورؤية المدير الناجح، ورؤية الإدارة العليا، والرؤية الاستراتيجية للمدير التي تتصف (بالكاريزما) وهكذا والقائمة لاتنتهي من تسميات تشير إلى تمحور الرؤية وإنطلاقها من شخص أوأشخاص يتَسمون بقدرات خلاقة يتركون من خلالها بصماتهم على المنظمة التي ينتمون إليها. إن المنظمات ذات أصحاب الرؤى لا أفراد أصحاب رؤى على الرغم من أن هذا لايقلل -بحال من الأحوال- من أهمية وجود أفراد وقادة يمتلكون رؤى وبصائر في قيادة منظماتهم إلى التفوق

1 - Pfeiffer, (1994), Competitive Advantage thought People OP –Cit-PP.98-105.

2 - Eccles, T. (1993), The Deceptive Allure of Empowerment Long Range Planning, 26(6), PP.13-21.

3- Peter, Tom, (2004), Re- Imagine: Business Excellence in Distributive Age. New York.

4- ملحم، يحي سليم، " التمكين كمفهوم إداري معاصر" مرجع سابق ص 181.

والنجاح. وهنا تجدر الإشارة إلى دور هؤلاء القادة في التَمكين من خلال منح الآخرين مجالاُ واسعاً من المشاركة في بناء المنظمة وتقديم مساهماتهم في هذا البناء الذي ينتمي للجميع ولاينتمى لشخص ما في المنظمة.

7.3.1- ثقافة العمل في المنظمات الممكنة للعامل

المنظمات التي تعتنق وتؤمن بفكر التمكين تقلب الهيكل التنظيمي التقليدي راساً على عقـب، فمثلاً شركة **(نورد ستروم) (Nordstrom)** وضعت زبائنها على قمة الهرم وبعـد ذلـك وضـعت البائعين في المقدمة، ثم المديرين في الإدارة الوسطى، ومن تم الإدارة العليا. وأول شـيء يتـسلمه العامل الجديد قبل أن يباشر عمله في " (نورد ستروم)" هو كتيب العمل الذي يتألف فقط من بطاقـة مكتوب في أعلاها" أهلاً بك في(نورد ستروم)" ومن ثم الجملة التالية " نحـن سـعداء بإنـضمامك لشركتنا" القاعدة الأساسية للعمل تتلخص في تقديم خدمات مميزة لزبائننـا. ضـع لنفـسك أهـدافاً شخصية ومهنية عالية جداً فنحن على ثقة بقدراتك لتحقيق هذه الأهـداف. قد يعتقـد المـرء بـأن المنظمات الناجحة التي تقدم هذه الشعارات للعاملين الجٌدد سهلة وودية في كل الظروف. وحقيقـة الأمر غير ذلك تماماً فكثير من العاملين يتركون ولايستطعون الإستمرار في مثـل هذه المنظمات نتيجة لأن ماتطـلبه هذه المنظمات ليس بتلك السهولة من حيث الأداء من ناحية، ومن حيث التوافق مع قيم المنظمة وثقافتها.[1] والمنظمات الناجحة لايوجد في أجندتها مجال للهزل والفراغ، وإنما تقوم على العمل الجاد وعلى قيم وأهداف تحتاج إلى جهد ومثابرة. ومن هنا نجد أن هذه المنظمات تلفظ خارجها المتقاعسين والذين لايرغبون بتحمل مسئولياتهم على أكمل وجه، ولا ترحب بمن لايبـادر ولا يحاول تطوير نفسه وتعزيز قـدراته على الرغم من أنها تحـاول توفير كل مايـلزم لـذلك. ولابد أيضاً من الالتزام بثقـافة المنظمة وقيمها لأن بعض المنظمات الناجحة تمتلك قيمـاً لايمكن لبعض الـناس من التـأقلم معها بسهـولة، فبعض المنظمات تعطى إحتراماً فوق العادة لرغبـات الزبـائن بحيث أن بائع الأحذية مثلاً لايرى ضيراً من أن ينحني لمساعدة الزبائن في قياس الحذاء للتأكد من المقاس المناسب، وغيرها من الممارسات التي لاتتناسب مع الـبعض، وثقافـة التعـاون وروح الـفريق وروح المبـادرة والتفكير المبدع الخـلاق المستقل، كـل هذه المظـاهر لثقافـة بعض المنظمات التي تناسب بعض الناس، فتعُمد المنظمة على عدم بذل جهد خاسر معهم فتتـرك الباب مفتوحاً على مصراعيه لمغادرة المنظمة والإحتفاظ بمن يتكيف مع القيم والثقافة ومـستويات الأداء المتاحة داخل المنظمة.

1 - نفس المرجع الأخير. ص ص 205-206.

8.3.1- واقع العلاقة بين المديرين والعاملين في المنظمات الناجحة.

مايحدث في المنظمة الناجحة أمر مغاير ولافت للانتباه وهذا ليس أمراً خيالياً، وإنما هو واقع تمارسه المنظمات الناجحة بشكل اعتيادي وهو جزء لايتجزأ من ثقافتها. وما يحدث في هذه المنظمات الناجحة يقوم على اعتبار الفرد فيها بالغاً وخاصة الذين يقفون على "خط النار" أو على خطوط الإنتاج أو" خط المواجهة" مع الزبائن فينظر إليهم مديروهم على أنهم الأجدر في معرفة الأمور وفي حل المشاكل على أرض الواقع بالشكل المناسب، وعلى أنهم الأقدر والأجدر على الإبداع والتطوير، إذا ترك لهم المجال في ذلك، لأنهم الأقرب إلى خطوط المواجهة، وإلى الخطوط الأمامية. وهذه المنظمات الناجحة ترى في العامل أنه قادر على صنع أفكار خلاّقة، ولكن بشرط أن يترك له المجال لخلق تلك الأفكار. فالتعامل مع الإنسان على أنه إنسان يشكل مصدراً مهماً وأساسياً كمصدر من مصادر تحقيق التميز والتفوق، وهذا ماأكدته الدراسات التي أجريت على أكبر الشركات نجاحاً مثل **IBM**. ويقول أحد مديري الشركة[(1)] " إن فلسفة **IBM** تقوم على معتقدات أساسية أهمها إحترام الفرد، وتبدو هذه بأنها فكرة بسيطة ولكنها في **IBM** تستولي على قدر أساسي من اهتمام الإدارة وعنايتها. إن نتائج وفوائد التَمكين ذات أبعاد متعددة وتشمل كلاً من العامل الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها، وتكون عملية التَمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور بإحترام الإدارة له.[(2)] وأما من ناحية المنظمة فإن تَمكين العاملين فيها يؤدى إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد. هذا لأن العامل الممكن أكثر استعداداً للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج، لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال مايتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستديمة. ومن ناحية أخرى، فإن التمكين له نتائج إيجابية بالنسبة للزبائن أو المراجعين الذين يتمنون التعامل مع عامل يتمتع بقدرات خلاّقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنه من الإجابة على استفساراتهم من دون الرجوع إلى مديره أو النص الحرفي للتعليمات دون تفكير وتمعن، كما أن برامج التسويق بالعلاقات وتحسين مستوى العلاقة بين المدير والعامل والزبائن والموردين، كلها علاقات قد تكون أكثر ملائمة وتوافقاً مع واقع المنظمات التي تبادر في منح عامليها تَمكيناً وتحكماً وسيطرة على زمام الأمور في المنظمة كما عَدد **(Brown and Lawler)** **(Frey)** وغيرهم مزايا عديدة للتَمكين تتضمن:-

1- Thomas J. Watson, JR" IBM Philosophy, A business and Its Belief, P.13.

2- نفس المرجع الأخير ص 131.

1-إستجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى، والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.

2- شعور العاملين برضا أكبر حيث يمارسون عمل مسئول أكبر ويطورون مهارات جديدة.

3- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.

4- الخدمة الحسنة تبنى ولاء العميل وسمعة الأعمال.[1]

9.3.1- الأسس الداعمة لنجاح التَمكين.

توجد العديد من الممارسات التي تساهم في خلق مناخ ملائم للتَمكين، والتي لايمكن أن تؤخذ بشكل جزئي وإنما بشكل متوازن بعضها مع بعض، فهنالك تداخل بين هذه الممارسات وهناك نوع من التفاعل بينها، أي أن بعضها يعتمد على البعض الأخر فلايمكن مثلاً تحقيق التفوق بواسطة التدريب دون أن يكون هنالك أمان وظيفي، ولايمكن تحقيق الأمان الوظيفي دون تدريب وكفاءة مناسبة أما هذه الممارسات فهي:-[2]

1-الأمان الوظيفي.

القاعدة: العامل الذي يشعر بالأمان يشعر بالتَمكين ويشعر بأن هناك من يحترمه ويقدره ويثق به.

2-الإنتقائية في التعيين.

القاعدة: تَمكين العاملين يعتمد على تعيين وإنتقاء العاملين.

3-الأجور العالية.

القاعدة: الأجور العالية تساعد العاملين على التَمكين ومقتضيات التَمكين.

4- الحوافز.

القاعدة: التَمكين يعنى بذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية وقبول مبدأ المحاسبة، ومن يبذل جهداً إضافياً ويقبل بالمساءلة والمحاسبة وتحمل المسؤولية ينبغي أن يشعر بوجود مقابل، والمقابل هو الحوافز وخاصة المعنوية.

5-العامل المالك.

القاعدة: لايوجد من هو أحرص على العمل من صاحب العمل، فكيف إذا كان العامل صاحب العمل أو صاحب الفكرة أو على الأقل شريكاً.

6- تدفق المعلومات.

القاعدة: المعلومة تَعد سلاحاً مهماً من أسلحة التَمكين والتمكُن.

---

1 - أفندي، عطية حسن، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، مرجع سابق ص ص 22 23.

2 - Pfeiffer, (1999), Ibid, Pfeiffer. and Veige, J (1999).Putting People first for Organizational Success, the Academy of Management Executive 13. (2) PP.37-48.

7-المشاركة والتمكين.

القاعدة 1: أيها العامل نرجو منك أن تستخدم صلاحياتك وتحكم رأيك في جميع المواقف.

القاعدة 2: المشاركة الفاعلة هي مقوم مهم من مقومات التَمكين في المنظمات المعاصرة.

8-روح الفريق، وهيكلة الوظيفة.

القاعدة: روح الفريق هي الروح التي تعزز روح التَمكين في المنظمات المعاصرة.

9-التدريب وتطوير المهارات.

القاعدة: تدريب العاملين يعنى زيادة معرفتهم، وزيادة معرفتهم تعنى زيادة تمكينهم.

10-المساواة الاجتماعية.

القاعدة: المساواة الاجتماعية تساهم في تعزيز مفهوم ممارسة التَمكين لجميع العاملين دون أن يكون هناك نفوذ وتَمكين على أساس طبقي أو هرمي، وإنما على أساس الكفاءة وتميز الأداء.

11-تقليل الفرق بين الأجور.

القاعدة: تقليل فروقات الأجور تعزز الميزة التنافسية من خلال عاملين يتمتعون بروح تعاونية عالية ودافعية واضحة، من خلال الشعور بملكية الوظيفة وحرية التصرف والمشاركة الفاعلة وحب العمل، والشعور بالتمكن الداخلي بدلاً من الرقابة الخارجية.

10.3.1- تأثير التَمكين على ولاء العاملين بالمنظمة.

يحقق التَمكين منافع ومكاسب ومزايا متعددة بالنسبة للفرد، فهو يمنح العاملين مزيداً من التفويض والحق في المشاركة والمساهمة في تحمل المسؤولية جنباً إلى جنب مع المديرين في المنظمة، كما أن هناك علاقة مباشرة بين التَمكين ورضا العاملين،كما أن التَمكين يدفع العاملين لصنع فروقات حقيقية للمنظمة، ويجعلهم يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار وحرية التصرف وسيكون بمقدورهم تقديم خدمات بمستوى عالٍ من الجودة، وهذا بدوره يقود لتحقيق سلوكيات تتسم بدوافع لتحقيق مكاسب للمنظمة ويدعم كل من **(Nielson and Pederson)**[1] بأن منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية يحقق مستويات تنافس أفضل مع الدعم والإرشاد والتدريب المناسب للعاملين في الوقت المناسب، وذلك يحقق التَمكين نتائج إيجابية للعامل منها تحقيق الانتماء والولاء تجاه المنظمة كما سيساهم التَمكين في زيادة الانتماء والولاء الداخلي بالنسبة للعامل كما يساهم أيضاً في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وينتج عن الانتماء التحسن في مستوى أداء العمل وزيادة الكفاءة والفعالية في تأدية مهام العمل بشكل مرضٍ.

1- Nielson, Jand Pederson. (2003) The Consequences and limits of empowerment in financial series, Scandinavian, Journal of management, volume (1) PP.63-83.

خاتمة.

مما سبق في هذا المبحث تبين أن نتائج وأسس التمكين تأخذ أبعاد متعددة وتشمل كـــلاً مـــن العامل الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها، وتكون عملية التمكين بالنسبة له الـــسبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له **(كما يراها الباحث)**. وأما من ناحية المنظمة، فإن تمكين العاملين فيها يؤدى إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وأكبر على التطور والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة. هذا لأن العـــامل المُمكن أكثر استـــعداداً للتكيف على برامج المنظمـــة في التغيير والتطوير. إن برامج التسويق بالعلاقات وتحسين مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والزبائن والموردين، كلها علاقات قد تكون أكثر ملائمة وتوافقاً مع واقع المنظمات التي تقوم بمنح عامليها تمكيناً وسيطرة على زمام الأمور في المنظمة.

الفصل الثاني

متغيرات التَمكين

المبحث الأول: العدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات.

المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: الاتصالات الفعالة وأخلاقيات العمل.

المبحث الأول: العدالة التنظيمية

تمهيد.

بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة في الكتابات الإدارية عندما قدم (**Adams**)[1] نظريته تحت مسمى " نظرية المساواة" وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة. حيث أن إدارة المنظمة يجب أن تسعى دائماً إلى زيادة إحساس العاملين بالمساواة في الحقوق والواجبات التنظيمية. ولا ترجع أهمية هذا السَعي إلى تحقيق المساواة في حد ذاتها بقدر ما تستمد أهميتها من النتائج السلبيَة التي يمكن أن توَثر على أداء الفرد والمنظّمة معاُ في حالة سيطرة إحساس عدم المساواة على العاملين، ومن هذا المنطلق فإن إدارة المنظمة يجب أن تسعى– بصفة دائمة – إلى زيادة إحساس العاملين بالمساواة تفادياً للنتائج السلبية لسلوك العاملين وتدعيماً في نفس الوقت للسلوكيات الإيجابية للسلوك التنظيمي، بالرغم من مساهمة نظرية المساواة في إرساء المبادئ الأساسية لنظرية العدالة التنظيمية، إلا أن هذه النظرية قوبلت بالنقد لعجزها عن تقديم صورة متكاملة عن سير العدالة التنظيمية وعجزها عن تحديد الأنواع الأساسية للعدالة التي توجد في المنظمات. فللعدالة التنظيمية أوجه متعددة وأبعاد أساسية يمكن تحقيقها من خلال أساليب تنظيمية متنوعة. لهذا السبب فإن هذا المبحث سيتناول مفهوم العدالة وأهميتها والأبعاد الأساسية للعدالة التنظيمية وأنواعها.

1.1.2 – مفهوم العدالة التنظيمية: Organizational Justice

تمثل العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية. ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل. إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدىَ إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة. وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدى إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي. ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدنىَ سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصورة عامة. وعلى النقيض من ذلك فإن إرتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدىَ إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من إرتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن تم الوثوق في المنظمة[2] ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي يحكم

1 -Adams, J, S. (1963). "Toward an Understanding of inequity" Journal of Abnormal and Social Psychology.67, PP.422-436.

2 – زايد، عادل محمد، " العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية" (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006) ص ص 12–14.

من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانسانى".[1] أو أنها " تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.[2] وتعتبر العدالة متطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات. وقد أولى أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة وحل الشكاوى في صنع القرار الديمقراطي. وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية. وكما هو الحال بالنسبة للمساواة، فإن العدالة التنظيمية" مفهوم نسبيَ يتحَدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة.[3] بمعنى أخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيَز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً) قد يدركه عامل أخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز ويعكس الفكر السابق مفهوم العدالة. ويأخذ هذا المفهوم في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين ومدى إستجابتهم للعديد من المواقف وللقرارات التنظيمية. ولذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، ونظراً لإختلاف تفضيلا تهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة، وطبقاً لهذا المفهوم يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث فئات حسب حساسيتهم للعدالة وهى: -[4]

1- **المؤثرون**: وهم مجموعة من الأفراد المعطاءين والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

2- **المساوون**: وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين. أي أن هذه المجموعة يتردد إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) وفى حالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

3- **الأنانيون**: وهم مجموعة من الأفراد أخاذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون المعادلة في صالحهم. وغالباً ما يشعر أفراد هذه المجموعة بالإضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوى هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم. وتأسيساً

1 - Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow", Journal of Management, 16. 399-432.
2 - Farh, J., (1997). " Imputes for actions: A cultural analysis of Justice and Organizational Citizenship " Administrative science Quarterly
3 - Saal, F. E, and Moore, S.C. (1983). Perception of Promotion fairness and promotion candidates' qualification." Journal of Applied Psychology 78: 105-110.
4 - Houseman, R. c. (1985) " Test for individual perceptions of Job equity: some preliminary findings " perceptual mirror skills, 61: 1055 – 1064.

على ما سبق يمكن القول أن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر. وحتى يصبح مكُون العدالة فعالاً فلابد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل. وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.

2.1.2- أهمية وأهداف العدالة التنظيمية.

تنبع أهمية العدالة التنظيمية من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها ما يلي:-[1]

1- سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2- التواكل الاجتماعي.

3- ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء.

4- الثقة بالتنظيم ككل.

5- كمية الإنتاج وجودته.

6- الدافعية.

إن الأفراد والمنظمات التي تتحرَى العدالة في أعمالها تسعى لتحقيق أهداف مختلفة وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي:-

أ- فعالية الأداء. **Performance Effectiveness**

ب- تنمية شعور الفرد بالانتماء. **Maintenance of a sense of Community**

جـ- الاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته. **Individual dignity and humanness**

ومن العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ما يلي:-

1- حساسية الفرد للإنصاف. **Equity Sensitivity**

2- بيئة العمل. **Work Environment**

3- العلاقات بين الأفراد. **Interpersonal relationship**

3.1.2- أبعاد العدالة التنظيمية.

بالرغم من أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على كافة أنواع المنظمات في كافة الأوقات، وبرغم إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادى البعد، إلا أن طبيعة هذا المفهوم وأهميته تستدعى بالضرورة أن نتعامل معه على أنه ثلاثي الأبعاد. وبشكل أكثر دقة يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة إلى ثلاثة أبعاد هي:-[2]

---

1 - http: /www. Hrm – group.com

2- Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). "Justice as a moderator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior" Academy of Management Journal 14: 547- 557.

1-عدالة التوزيع. **Distributive Justice**

2-عدالة الإجراءات. **Procedural Justice**

3-عدالة التعاملات. **Interactional Justice**

أولاً: عدالة التوزيع.

عدالة التوزيع هي "عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل" أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت.[1] وتتعلق عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات. ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارناً مع جهود زملائه. ويؤكد (**Organ**)[2] أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلاً مقارناً بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب أخر. وغالباً ما تتكون لدى العاملين رغبة في حل مثل هذا الخلاف. ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات- بشكل أفضل- يجب أن نأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين. فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تطغى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين. ومما سبق يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما:-[3]

أ- **جانب مادي** (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

ب- **جانب إجتماعي** ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت. يمكن لإدارة المنظمة أن تعظم الإستفادة من إحساس العاملين بعدالة التوزيع في تحقيق السلوك التنظيمي المتميز من خلال قدرتها على إدارة التبادلات الاجتماعية.

ثانياً: عدالة الإجراءات.

ركزت معظم الدراسات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على محور عدالة التوزيع دون غيره من أبعاد العدالة. ولقد أدى ذلك إلى إهمال بعد مهم من أبعاد العدالة وهو البعد الخاص بعدالة الإجراءات التنظيمية التي تحدد توزيع المخرجات بطريقة تتناسب مع المدخلات التنظيمية. وقد لايكون من المغالاة في شيء القول بأن المحدد الأساسي لإدراك العاملين

1 - Williams, S., Pitter, R. and Zainuba, M., (2002). "Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment " The Journal of social Psychology, 142: 1-33.
2- Organ, D., W. (1990). "The motivational basis of organizational citizenship behavior", Research in organizational bhavior12: 43-72.
3 - Greenberg,. (1990). I bid, PP. 399- 432.

للعدالة التنظيمية هو الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات.[1] وتمثل عدالة الإجراءات إنعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات.[2] وتعكس عدالة التوزيع أيضاً مدى إدراك العاملين أو إحساسهم بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة وهى- تعكس في نفس الوقت- التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد. ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما تتاح الفرصة للعامل في مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه. وفى مراجعة قام بها **(Greenberg,1990)** يمكن تعريف عدالة الإجراءات على أنها " الإجراءات الرسمية العادلة". والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي يجرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبنى إجراءات معينة لتقليل الإنحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها. إن الإجراءات التنظيمية التي صمَمت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:-[3]

أ-أن يتفق الطرفان، الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

ب- على الطرف الأول (الإدارة) أن تزوَد الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

ونلَخص من ذلك أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي:-

1-القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

2-شرح الإجراءات وعملية صنَع القرار.

3-التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع منهم أن يتأثروا بالقرار. ومما سبق يتضَح لنا جلياً وجود علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. وإحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط -إلى حد كبير- بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمَت طبقاً لطرق وقواعد إرشادية عادلة وموثوق بها. فعدالة الإجراءات تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبَع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع الناتج. ويلاحظ أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:-[4]

1- خليفة، عبد اللطيف، "محددات السلوك التنظيمي في المنظمات العامة": دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة: المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت. 1997. (5): 9- 15.

2 - Moorman, R, H. (1991). "The relationship between organizational Justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship" Journal of Applied psychology, 75: PP 845-8550.

3 - Kulik, C,. (2001). "Justice in the work place: from theory to practice " Administrative science quarterly, 2. Book review.

4 - Greenberg.، (1990). Ibid PP. 399-432.

1- الجانب الأول: هو الجانب الهيكلي والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل (إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل، والترقية.....الخ)

2- الجانب الثاني: هو الجانب الإجتماعى والذي يعبر عن إحترام متخَذي القرارات وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات. وقد تم تسمية هذا الجانب عدالة التعاملات. أكدت النتائج أن عدالة الإجراءات ساهمت بقدر ملموس في الإختلاف الواضح في رضا العاملين بما يقومون بكثير مأظهرته عدالة التوزيع.[1] إضافة إلى ما سبق فقد أشارت دراسة **(Tang & Baldwin)**[2] إلى أن كّلاً من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثر على الرضا الوظيفي بجميع عناصره والتي تشمل (الأجر، الترقية، النقل، الإشراف.....الخ). ويتفق **(عريشه)**[3] مع نفس النتائج من حيث عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثران بشكل معنوي على الرضا عن الدخل من الوظيفة، وإلى أن أثر عدالة الإجراءات يفوق أثر عدالة التوزيع. وفى نفس الاتجاه فقد أكدت دراسة **(Floger & Knoncasky)**[4] أن عدالة التوزيع كانت أكثر تأثيراً على رضا العاملين عن الأجر من عدالة الإجراءات.

ثالثاً: عدالة التعاملات.

تمثل عدالة التعاملات ثاني مكونات عدالة الإجراءات، وثالث مكونات العدالة التنظيمية، ويشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها العامل لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أوفى تفسير هذه الإجراءات وفى حالات كثيرة فإن الطريقة التي يعامل بها العامل عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص. ومن هذا المنطلق فإن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلاً. وتعكس عدالة التعاملات أيضاً إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تلك الإجراءات. وتتعلق عدالة التعاملات بجودة المعاملة بين الفرد ومتخَذ القرار، وتعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.[5] وبذلك عرَفها**(Hiehoff)** [6] بأنها " تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة

1 - Lucia, A. D., and Lepsinger, R. (1999). "The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations: Jossey bass /Pfeiffer.

2- Tang. T. and Baldwin, L. (1996). "Distributive and procedural Justice as related to satisfaction and commitment: Advanced management Journal, summer: 25 -31.

3 عريشه، محمد محمد، " أثر العدالة التنظيمية في مجال الدخل من الوظيفة على إتجاهات وسلوك العاملين": دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإدارية. جامعة القاهرة، فرع بني سويف، (1994) 8، 190- 242.

4 - Folger, R., and Konovsky, M. A. (1989). "Effects of procedural and distributive Justice on reactions to pay raise decision" Academy of management Journal, 32, 2,: PP. 115-130.

5 - Tyler. T. R., and Bies, R.J. (1990). "Beyond formal procedures: The interpersonal content of procedural Justice" In J.S. carol (eda). Applied social psychological and organization setting Hills date N: Lawrence Eilbaum: 77-98.

6 - Niehoff,. (1993).Ibid. p.565.

المعاملة وذلك عـــندما تطبق عليهم بعض الإجــراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيـــق تلك الإجراءات". وتتضمن عدالة المعاملات جانبين هما:- [1]

1-معاملة الأفراد بواسطة الزملاء.

2-تقييم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها. فالتبرير المقبول الـــذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدى إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أيه مبررات. ومن الاستعراض السابق للأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية يتــضح أن تحقيق العدالة التنظيمية عملية سلوكية معقدة، ويرجع هذا التعقد إلى التشابك والتــرابط الشديد بين تلك الأبـــعاد بعضها ببعض. إن قبول هذه الحقيقة يضع على إدارة المنظمات الحديثة عبئاً كبيراً إذا ما أرادت أن تحقق مستوى متميزاً من العدالة التنظيمية. وهذا العبء يتضمن جانبـــاً يتمثل في تصميم النظم الإدارية القادرة على ضمان توفير الدعائم الأساسية للعدالة التنظيمية، إضافة إلى تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع تلك النظم موضع التنفيذ.

4.1.2- معايير الحكم على العدالة التنظيمية.

يمكن تقسيم معايير الحكم على العدالة التنظيمية إلى مجموعتين هما:-[2]

أ- **المجموعة الأولى:** معايير الحكم على عدالة التوزيع.

ب- **المجموعة الثانية:** معايير الحكم على عدالة الإجراءات.

أولاً: معايير الحكم على عدالة التوزيع.

يمكن استخدام عدة معايير لتحديد ما إذا كانت النواتج عادلة أم لا، وتتمثل تلك المعايير فيمايلي:-

1- معيار الإنصاف. **Fairness**

2- معيار التساوي. **Equal**

3- معيار الحاجة. **Need**

4- معيار التوافق مع القانون أو السياسة الاجتماعية **Consistent with law or Social Policy**.

5- معيار الاتساق مع مكانة الفرد في الحياة. **Consistent with Station in Life**.

ثانياً: معايير الحكم على عدالة الإجراءات.

يمكن استخدام عدة معايير للحكم على ما إذا كانت إجــراءات عملية التوزيع عادلـــة أم لا، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:-

1- Bies, R.L. and Shapiro, D.L. (1988). "Voice and Justification: Their influence on procedural Judgments" Academy of Management Journal, 31, 4. PP. 676-685.
2 - http: www.hrm- group.com.

1- معيار توازن مدخلات القرار. **Balance of decision inputs**

2- معيار توازن قوة القرار. **Balance of decision power**

3- معيار الضبط. **Correctness**

4- معيار الثقة.**Trust**

5- معيار التمثيل.**Representativeness**

6- معيار القابلية للتصحيح. **Correctability**

7- معيار الحيادية. **Neutrality**

8- معيار التفاعل. **Interactional**

9- معيار الاتصال في إتجاهين. **Two way communication**

خاتمة.

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب كما يراها **الباحث** ومن أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبنى سياسات أخلاقية آخري تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية في الآجل البعيد. ونظراً للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، فمن المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الإنسان داخل المنظمات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بداياتها نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، مما يحتم ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر جوهرياً في السلوك التنظيمي.

المبحث الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

تمهيد.

إن موضوع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حظي باهتمام العديد من الكتّاب والباحثين وحث العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، وأشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الإيجابية التي تترتب على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتحسين الأداء الرضا الوظيفي وتقدير الذات والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة وتقليص دوران العمل، ويساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات.(1) إن مواجهة المنظمات لتحديات كبيرة في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعمة إلى مزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل ومن ناحية أخرى فإن موجات العاملين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يسمح لهم بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أنه أصبح ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأى الكثيرين تؤدى إلى إلحاق أضرار نفسية بالعاملين على المدى البعيد. لذا تبين أن المشاركة في اتخاذ القرارات تنبع من رضا العاملين وتنمو بشكل أكبر في المنظمات ذات الإدارة الرشيدة ولثقتهم في عملية المشاركة.(2) هذا المبحث سيتناول مفهوم المشاركة وأبعاد المشاركة وطبيعتها، والمداخل وصور المشاركة وأشكالها، ومزايا المشاركة والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

1.2.2- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات. Participation in Decision Making

تُعَد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، حيث تحتاج إلى جهود كبيرة من الأفراد، فالمدير لا يعمل في عُزلة بل تتأثّر قراراته بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به ولطبيعة البيئة التي يعمل بها.(3) ولهذا يجب على المدير أن يعمد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك. أثبتت الدراسات أن اشتراك الأفراد في صناعة القرارات لايؤدىَ فقط إلى زيادة فعاليتهم، إنما أيضاً يؤدى إلى زيادة درجات الرضا عن العمل، وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات أشكالاً متعددة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية.(4) يمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرارات على أنها " الإشتراك أو على

---

1 – أزقير، حسين، " أثر القيم الشخصية في عملية اتخاذ القرارات"، أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، طرابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، 2005، ص 54.

2 – القاضي، فؤاد، " المشاركة في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة، المجلد 22، العدد الثاني 1989،ص ص 90-91.

3- الفاعورى، رفعت، " تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية"، دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار، المؤتمر الثاني للإدارة العربية، القاهرة، نوفمبر ،(2001) ص ص 1-25.

4 – كعبور، محمد محمد،" الصراع أسبابه ونتائجه"، مع التطبيق على القطاع الصناعي الليبي، المؤتمر الثاني للإدارة العربية، القاهرة، نوفمبر، (2001)، ص ص 1-32.

الأقل تقاسم التأثير في اتخاذ القرارات بين الرئيس والمرؤوس".[1] ويشير هذا التعريف إلى الدرجة التي يرغب فيها المدير للسماح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. وتعني المشاركة إنهماك (**Involvement**) والعاملين ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها، وهذا يعني أن المشاركة تتضمن الإنغماس والمساهمة والمسؤولية.[2] وتعرف المشاركة في اتخاذ القرارات أيضاً على أنها عبارة عن " تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية.[3] ومن جهة أخرى يرى (**Ryan**) بأن "المشاركة في اتخاذ القرار هى منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير في القرار، من جانبين: مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان، تصميم المنظمة والأدوار)، ومشاركة في العمليات (أسلوب الإدارة، الثقافة، التفاعل). [4] وهكذا فهي تشتمل على كل من المشاركة والإنهماك، كذلك اعتبار المشاركة مسألة متصلة بتقاسم القوة ووجهات النظر في تحديد السياسات الفرعية، وتمنح الهياكل الرسمية والتشريعات الفرص على خلفية منح الأذن بالمشاركة في اتخاذ القرارات وجعل ذلك مطلباً شرعياً لبيان الرأي. وللعملية الاجتماعية الأثر الحاسم في عملية المشاركة الحقيقية، وتشير العملية الاجتماعية إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات والتركيز على النوعية بالإضافة إلى مدى أو تركيبة هذا التفاعل ويشير (**العامري والغالبى**)[5] إلى أن التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر بسبب زيادة تعقيد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، قد أدت إلى زيادة الحاجة لمشاركة المرؤوسين في تلك العملية وذلك لتمكينهم من الفهم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم في تنفيذ هذه القرارات.[6] تأتي عملية اتخاذ قرار عالٍ النوعية في مقدمة الاهتمامات لإى منظمة، وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار. ويمكن للمديرين من استخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون المرؤوسين بالإضافة إلى التزامهم بهذه القرارات.[7] تتضمن عملية اتخاذ القرار مسألتين أساسيتين، تتعلق الأولى بالأطراف المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وهل أن قرار المرؤوسين رسمي أو غير رسمي؟ أو أن القرار أتخذ

1 - Nickels, W. G., et.al. (1991). Understanding Business, New York, Mc Gram- Hill. P.456.

2 - p. Koopman, and.A. Wierdama, participative management, INP. Doenta, H. Thiery and c. De Wolff (Eds)، A hand book of work and organizational psychology personal psychology, Vol, 3. Press, Hove, 1988, PP. 297-324.

3 – حريم، حسين، " مبادئ الإدارة الحديثة"، النظريات- العمليات الإدارية – وظائف المنظمة، الطبعة الأولى (عمان: دار حامد، 2006)، ص 96.

4 - B. Scott- hadd, A. Travagiore in decision making task attributes, work Effort, rewards, Job satisfaction and commitment. Journal, vol, 27, No, 5. (2006) PP.399-414.

5- العامري صالح، الغالبي طاهر، " الإدارة والأعمال، (عمان: دار وائل، 2007)، ص 310.

6 - K. Wang. And S. Celgg, " Trust and Decision making: Are mangers Different in the people's republic of Chinand Australia? Cross Cultural management, Vol, 9.No.1.2002, PP.30-45.

7 - F. Heller, E. pusic, G. Struss, and B. Wilbert. Organizational participation: Myth and prality (New York, Oxford university press (1998).

بشكل متصل مع المرؤوسين؟ أما المسألة الثانية، فتتعلق بالدرجة التي يمكن للمرؤوسين التأثير فيها على القرار.[1] هاتان القضيتان ترتبطان بنوعية المشاركة وحجمها في اتخاذ القرار، والتي تؤمن بها نظرية العلاقات الإنسانية، والتي تخص المشاركة في اتخاذ القرارات. كما وتتفق مع نظرية الموارد البشرية للمشاركة في اتخاذ القرار. وهناك من يؤكد على أن درجة الارتباط بنظرية العلاقات الإنسانية للمشاركة في اتخاذ القرار يدل ضمنياً على أن المشاركة في القرارات ذات العلاقة بالقضايا التنظيمية الروتينية يزيد من رضا العاملين وتعاونهم.[2] ومهما يكن شكل المشاركة المختارة، وكم هي درجة تأثير المرؤوسين في القرار، فإن المديرين يلعبون الدور الأساس في تحديد الدرجة الحقيقية لإنهماك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توافر عاملين جوهريين[3]:-

أ- رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

ب-إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال إحترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.كما أثبتت دراسة (**Nickeles**) [4] أن إشتراك العاملين في صناعة القرارات لايؤدى فقط إلى زيادة فعاليتهم وإنما أيضاً يؤدى إلى زيادة درجات الرضا عن العمل. كما تشير المشاركة إلى مساهمة فعالة للمشاركين في اتخاذ القرار والذي يؤثر بشكل مباشر في حقل العمل، والاهتمام الأكبر في هذا السياق هو الانجاز الواقعي للوظائف والنشاطات في عملية اتخاذ القرار عن طريق المديرين الذين تتأثر مسؤولياتهم بالخيارات الموجودة في مستويات عالية للإدارة.[5]

2.2.2- أبعاد فهم طبيعة المشاركة.

1- **المدى:** تختلف نظم المشاركة طبقاً للمدى أو النطاق الذي يشارك فيه العاملين، هذا المدى قد يكون أقل ما يمكن عندما يشارك العاملين في القرارات المباشرة أو الدنيا فقط والتي تهمهم مباشرة. بينما يكون المدى أكبر ما يمكن عندما يسمح للعاملين بالمشاركة في القرارات الإدارية العليا والتي تعتبر فعلاً من سلطة الإدارة وليس من سلطة العاملين، وقد يختلف المدى حسب نوعية القرارات التي تغطيها المشاركة، كما يمكن أن نصنف المشاركة طبقاً للمدى للتقسيم التالي:-[6]

1- K. Wang, "Trust and pecision making styles in Chinese Township- Village Enterprises" Journal of management psychology, Vol.18,No, 6. (2003). PP. 541-556.
2 - Parys, M. 2003, "staff participation in the Belgian public sector reform" The international. Journal of public sector.
3 – الزيادى، على أحمد،" أصول الإدارة"، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995) ص 312.
4 - Nickeles, W. G. et. Al., (1999). Ibid.
5- العزاوى، خليل محمد، " إدارة اتخاذ القرار الإداري"، الطبعة الأولى (الأردن: عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006) ص 170.
6 – كامل، مصطفى، " إدارة الموارد البشرية"، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994) ص 421.

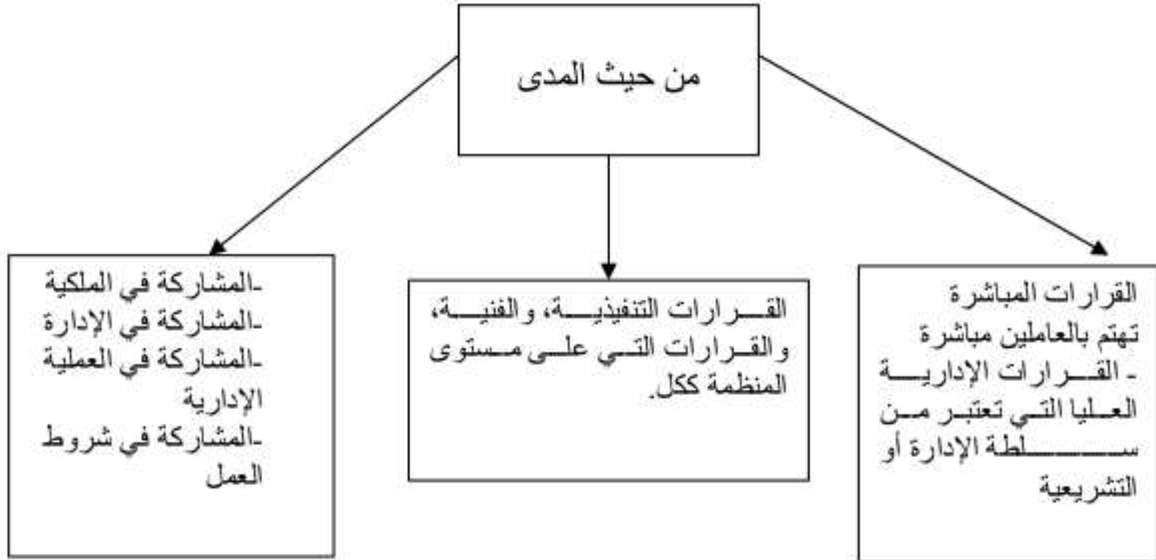
أ- المشاركة في الملكية.

ب- المشاركة في الإدارة.

جـ- المشاركة في العملية الإدارية.

د- المشاركة في شروط العمل والاستخدام.

وتعتبر المشاركة في ملكية المنظمة هي أعلى أنواع المشاركة من حيث النطاق والمدى. والشكل التالي يوضح نظم المشاركة من حيث المدى الذي يغطيه:-



شكل رقم (3) يوضح نظم المشاركة من حيث المدى الذي يغطيه

المصدر: كامل، مصطفى مصطفى،" إدارة الموارد البشرية"، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994) ص 421.

1- التأثير.

يتم البحث في درجة التأثير التي تتحقق للعاملين على القرارات الإدارية في المنظمة، وهذا يتراوح بين أن يكون لهم الحق فقط في تلقى المعلومات التي تدور من حولها، وهذا يوضح تأثير شبه كامل للإدارة وليس للعاملين، وعلى النقيض عندما يشترك العاملين أو من يمثلهم في اتخاذ القرارات **(جلوبيدسون)** أوضح أن هناك أربعة أنواع من الأنظمة حسب درجة التأثير:-[1]

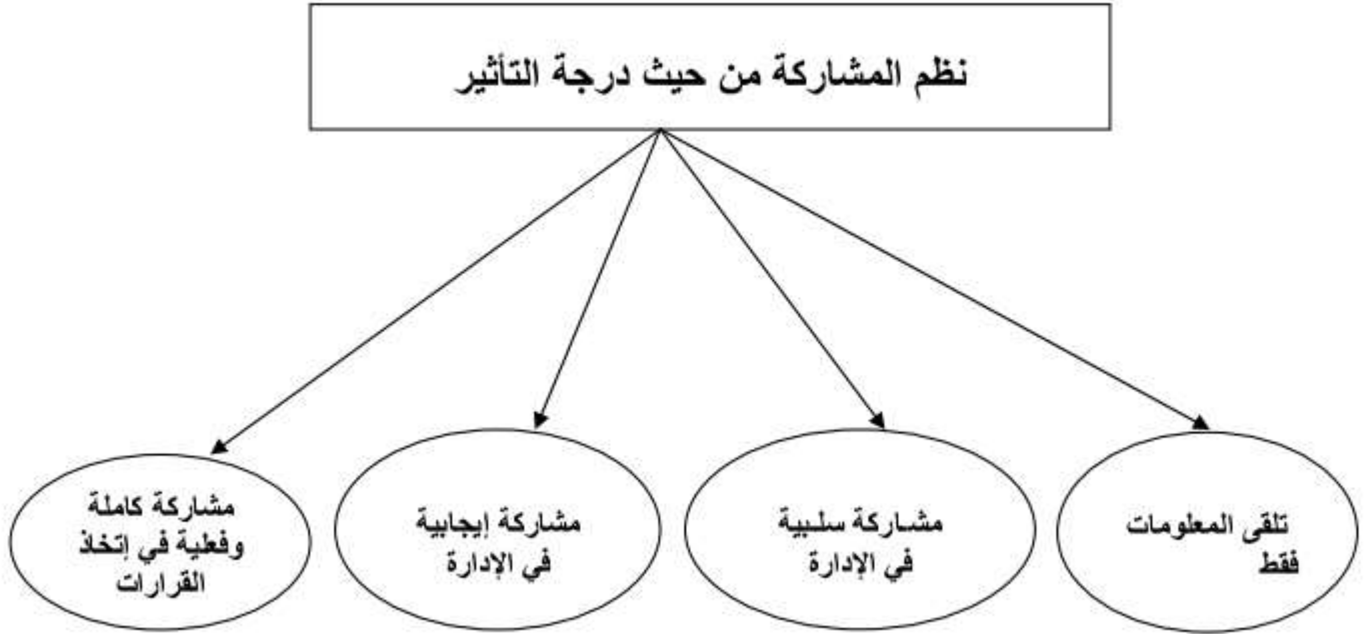
أ-حق العامل في تلقى معلومات عامة.

ب-مشاركة سلبية في الإدارة. "الأفراد الذين يبدون استياء من أداء أعمالهم فتكون مشاركتهم سلبية في إنجاز الأعمال ودافعيتهم نحو العمل ضعيفة".

جـ- مشاركة إيجابية في الإدارة.

1- نفس المرجع الأخير، ص، 424.

د- مشاركة كاملة وفعلية في اتخاذ القرار.



شكل رقم (4) يوضح نظم المشاركة من حيث درجة التأثير

المصدر: كامل، مصطفى مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994) ص 422.

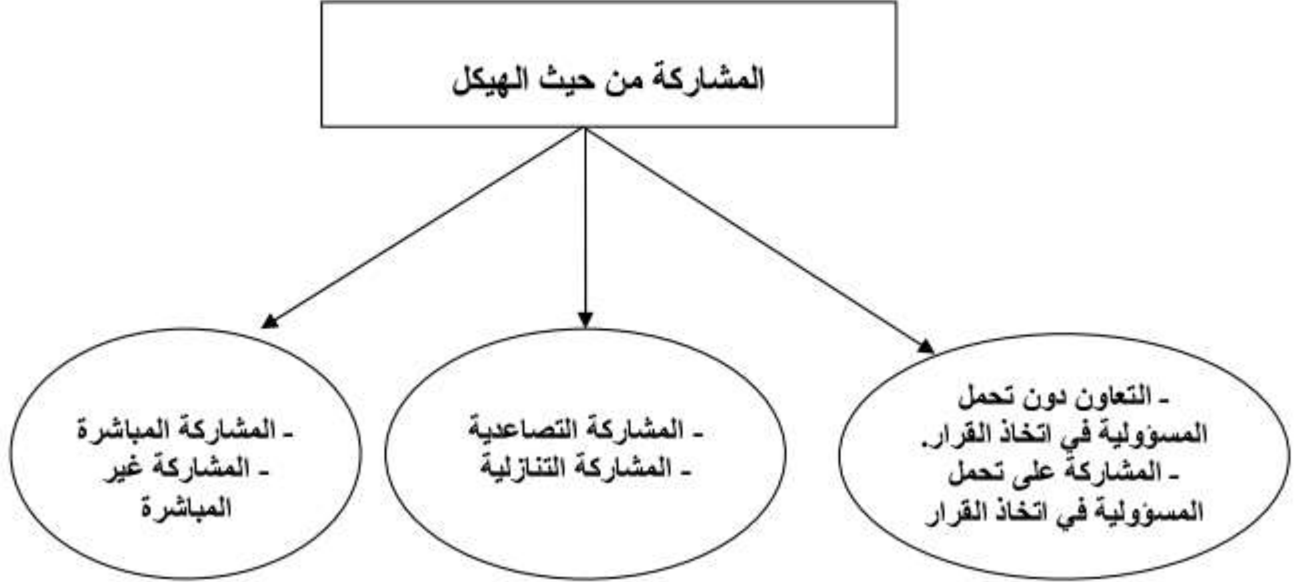
2- الهيكل. Structure

يمكن التمييز بين أنظمة عديدة للمشاركة على أساس نوعية الهيكل أو البناء الخاص بالمشاركة **(بلامبرج) (Blumberg)** أوضح أنه طبقاً للهيكل يمكن أن نجد أقل درجة من المشاركة وهى التعاون بدون مسؤولية عن القرارات. أعلى درجة من المشاركة عندما يكون هناك تحمل لمسؤوليتها، النظام الأول عندما يكون دور العاملين قاصراً فقط على التعاون مع الإدارة وبدون تحمل مسؤولية عن اتخاذ القرارات، والنوع الثاني وهو مشاركة فعلية في اتخاذ القرارات وطبقاً لنوع هيكل النظام يمكن أن نفرق بين ما أسماه **(ولكر) (Walker)** المشاركة التصاعدية والتنازلية ويتحقق النوع الأول عندما يكون للعاملين الحق والفرصة في التأثير على القرارات على أعلى المستويات الإدارية بينما يقصد بالمشاركة التنازلية أن دور العاملين لايتعدى اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم فقط. وهناك تقسيم آخر طبقاً لمعيار الهيكل الخاص بأنظمة المشاركة وهو:-

أ-المشاركة المباشرة.

ب- المشاركة غير المباشرة.

ويقصد بالمشاركة المباشرة مشاركة فعلية من جانب العاملين أنفسهم في اتخاذ القرارات، والمشاركة غير المباشرة مشاركة عن طريق التمثيل وإصدار القرارات عن طريق ممثلين وليس عن طريق العاملين أنفسهم.



شكل رقم (5) يوضح نظم المشاركة من حيث الهيكل. نفس المرجع الأخير ص 424.

3.2.2- مداخل المشاركة في اتخاذ القرارات.

هناك العديد من المداخل لتقييم المشاركة وتنفيذها في اتخاذ القرار. فمنهم من يحددها بثلاثة أبعاد وهي:-[1]

1-التأثير الرسمي مقابل التأثير غير الرسمي.

2- التأثير المباشر مقابل التأثير غير المباشر.

3- درجة التأثير.

وهناك من يقيم المشاركة في اتخاذ القرار على أساس المستوى، من حيث كثرة المشاركة أو قلتها. في حين أن هناك من يُقيم المشاركة على أساس الاستخدام والتعاون الإشرافي لحل المشكلات وتكامل عملية اتخاذ القرارات. إن أحدث أنواع التقييم هو المقترح من قبل (**Black & Gregresen**) [2] واللذان يقترحان نموذجاً مركباً ومتعدد الأبعاد للمشاركة في اتخاذ القرار مكون من ستة أبعاد هي: المعقولية **Rationale**، الشكل **Form**، الهيكل **Structure**، موضوع القرار **Decision Issue**، المستوى **Level**، ومدى المشاركة في العمليات **Range of Participation in the Processes**.. ويشير (**العامري و الغالبى**)[3]

---

1 - B. Scott – Ladd, A. (2006) "Travglione, and V. Marshall. OP.Cit.

2 - J. Black and H. Gregresen " Participative Decision making: An Integration of multiple dimensions" Human relations, Vol, 50, No. 7. (1997). PP. 859-879.

3 – العامري، صالح، الغالبى، الطاهر،" الإدارة والأعمال"، مرجع سابق، ص ص، 311-312.

إلى إمكانية الرئيس من تحديد مقدار مشاركة المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار. واتخاذه يتم بعد دراسة مايلى:-

1- مدى أهمية القرار.

2- الالتزام بالتنفيذ عند المشاركة في اتخاذ القرار.

3- خبرة الرئيس.

4- دعم المرؤوسين للأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها.

5- خبرة المرؤوسين.

4.2.2- صور المشاركة وأشكالها.

من أهم صور ،أشكال المشاركة هي:-

1-اتخاذ القرارات عن طريق اللجان.

تمثل اللجان أحد أشكال أو صور المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ويبرز شيوع استخدام هذا الأسلوب في اللجان الدائمة والمؤقتة للمجالس التشريعية ومجالس الجامعات والكليات، ويتميز هذا الأسلوب الجماعي الذي يقوم على الإستعانة بالخبرات المخصصة لحل المشكلة محل القرار من جهة، وتوزيع مسؤولية اتخاذ القرار على عدد من الأفراد هم أعضاء اللجنة المكلفة باتخاذ القرار من جهة أخرى وفى ذلك تخفيف من عبء المسؤولية على المدير متخذ القرار.[1]

2- اتخاذ القرارات عن طريق مجالس الإدارة.

من المهام الرئيسة التي تقع على عاتق مجالس الإدارة في منظمات الأعمال والشركات التابعة للقطاع العام اتخاذ القرارات في الأمور التي يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين، وذلك من خلال إسهام جميع أعضاء مجلس الإدارة بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرارات تتم بأعلى درجة من الكفاءة.

3- التشاور المشترك.

يُعَد هذا الشكل -على الأرجح- أكثر أشكال مشاركة العاملين شيوعاً، فإن ذلك يتمثل في إخبار الرئيس العاملين بأمر القرارات والخطط ونوايا المنظمة حتى يتعرف على أرائهم ويقيس مشاعرهم ويدرس الإقتراحات، وعادة ما تأخذ العملية الفعلية شكل لجنة للتشاور المشترك.

5.2.2- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.

أهم هذه المزايا هي:-

1 – كنعان، نواف، " القيادة الإدارية"، (عمان: الأردن، دار النشر الشركة العربية للنشر، 1999) ص 218.

1– إن إشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفـي عمليـة صـنع القرارات تتيح لهم المجـال للتعبير عن أرائهم والإسهام بإقتـراحاتهم في كل المسائل التـي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم، ومن خلال هذه المشاركة يطلع العاملين على مشاكل التنظيم، ويتفهمون الأسـباب الداعية للتغيير عند حصوله فلا يكون مفـاجئاً لهم ويشاركون في وضع الحلول للمشاكل الإدارية.

2– إن المشاركة تؤدى إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعـاملين فـي التنظـيم، فالقيادة الديمقراطية من خلال تأثيرها التوجيهي على العاملين وحفزهم للإستجابة لتوجيهاتهـا والتشاور معهم بشأن خطط العمل وسياساته، وتساعد على حـل المشكلات الإدارية وتقلل من إعتماد العاملين على قيادتهم نتيجة لتزايد إحساسهم بالمسؤولية وتفهم لأهداف التنظيم.

3– المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلـك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد التعرف على كافـة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمهـا اختيـار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.[1]

4– إن المشاركة من جانب العاملين لها مزايا وفوائد عديدة تتمثل من ناحية شـعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها في القضاء على المشاكل التي اعترضت طريق المنظمة.

5– تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنويـة لأفـراد التنظـيم وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات.

6.2.2– العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى أربعة عوامـل رئيسية تندرج تحتها عوامل فرعية هذه العوامل هي: عوامل إنـسانية، وعوامـل تنظيميـة، وعوامل بيئية، وعوامل ضغوط المديرين.[2]

أولاً: العوامل الإنسانية.

ومن أهم العوامل الإنسانية التي لها دور في التأثير على رشد القرار وسلامته مايلي:–

1– المدير متخذ القرار.

2– المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير.

3– المرؤوسون وغيرهم ممن يمسهم القرار.

1– بسيوني، عبد الغني عبد الله، " أصول علم الإدارة العامة"، (الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1999) ص 302.

2– العزاوي، خليل محمد، " إدارة اتخاذ القرار الإداري"، مرجع سابق، ص ص. 194–208.

ثانياً: العوامل التنظيمية.

وأهم هذه العوامل ما يلي:-

1-القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار وتتمثل هذه القوى فيما يلى:-

أ- نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية.

ب- طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها.

جـ- نوع القرار وأهميته.

د- مدى ملائمة الظروف البيئية.

2- الاتصالات الإدارية.

3- التفويض واللامركزية الإدارية.

4- نطاق التمكن (الإشراف).

ثالثاً: العوامل البيئية.

وأهم العوامل البيئية التي تؤثر على القرارات الإدارية مايلى:-

1- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة.

2- إنسجام القرار مع الصالح العام.

3- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.

4- النصوص التشريعية.

5- التقدم التكنولوجي.

رابعاً: عوامل ضغوط المديرين.

يمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها المديرين وتؤثر على قراراتهم إلى نوعين: الضغوط الداخلية، والضغوط الخارجية:-

1-الضغوط الداخلية:

وهذه الضغوط تتمثل في ضغوط الرؤساء، وضغوط التنظيمات غير الرسمية، ومراكز القوى، وقصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانات المادية والبشرية اللازمة، أهم هذه الضغوط مايلى:-

أ-ضغوط الرؤساء.

ب- ضغوط التنظيمات غير الرسمية.

جـ- ضيق الوقت لدى المدير، واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة (Decision Under Pressure).

2- الضغوط الخارجية.

وأبرز هذه الضغوط والتي تؤثر في توجيه قرارات المدير أو تحَد من فاعليتها:-

أ- ضغوط الرأي العام.

ب- الضغوط الاقتصادية.

جـ- الضغوط النابعة من علاقات المدير الشخصية والاجتماعية خارج نطاق العمل.

د- الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية.

خاتمة.

يرى **الباحث** بأن المشاركة في اتخاذ القرار هي منح الفرصة للعاملين في التأثير في القرار، وأن التحديات الكثيرة التي يواجهها المنظمات في العصر الحديث بسبب زيادة تعقيد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار قد أدت إلى زيادة الحاجة لمشاركة العاملين في تلك العملية، وذلك لتمكينهم من الفهم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم في تنفيذ هذه القرارات. وتأتى عملية اتخاذ القرار عالي النوعية في مقدمة الاهتمامات لأي منظمة، لذا تعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار للحصول على نوعية عالية من القرارات بين العاملين بالإضافة إلى التزامهم بهذه القرارات.

المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية

الالتزام التنظيمي

تمهيد.

إن من أهم العوامل الرئيسية لنجاح أي تنظيم وفعاليته هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيه، حيث يعتمد نجاح هذه التنظيمات وفعاليتها وكفاءتها على مدى استعداد هؤلاء العاملين للعمل بكفاءة ودقة وإتقان من أجل نجاح هذا التنظيم، لهذا فإن فاعلية العاملين لاتعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير فحسب بل تعتمد بقدر أكبر على درجة ومستوى التزام هؤلاء العاملين للتنظيمات التي يعملون بها.(1) لذا تحاول الإدارة في التنظيمات الحديثة بقدر الإمكان تنمية العلاقة بين التنظيم والعاملين المنتمين إليه وذلك بهدف استمرارهم فيه وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات هامة، كما تهدف أيضاً إلى تنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم. (2) ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على ماهية الالتزام التنظيمي وطبيعته ولتحقيق هذا الهدف سيتم تناول النقاط التالية:-

أولاً: المفهوم العام للالتزام.

ثانياً: مفهوم الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: أنواع الالتزام التنظيمي.

رابعاً: تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد والمنظمة.

خامساً: مداخل تنمية الالتزام.

1.3.2- أولاً: المفهوم العام للالتزام.

يُعَد مفهوم الالتزام من أكثر المفاهيم إنتشاراً بشكل عام، إلاّ أنه لم ينل من الاهتمام الكافي من جانب المختصين في مجال العلوم الإنسانية كما أنه كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية يعتريه كثير من الخلط والتضارب. فهنا من يرى الالتزام بأنه عضوية الفرد في الجماعة أي ضرورة أن يكون الفرد جزءاً من الجماعة، أما الارتباط فيخضع للسعي العام للفرد نفسه، وهناك من يرى ضرورة اشتمال الالتزام على الجانبين أي كون الفرد جزءاً من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه.(3)

---

1 – العمري، عبد الله، " بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية. المجلد (16) العدد الأول، 2004، ص 119.

2 – خطاب، عايدة السيد، " الإنتماء التنظيمي والرضا عن العمل" دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، العدد (13) جامعة الملك سعود، الرياض، 1998، ص 50.

3 – السيد، محمود محمود، " تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة". دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة عين شمس، العدد الثاني، 2002، ص ص 430-429.

2.3.2 – ثانياً: مفهوم الالتزام التنظيمي. Organizational Commitment

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية العمالة، واستقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم.(1) وقد عرفَت **(خطاب)** الالتزام التنظيمي بأنه "أعتقاد قوى وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها.(2) ومن أبرز التعريفات التي استخدمت على نطاق واسع في الدراسات السابقة. فقد عرفوا الالتزام التنظيمي على أنه " قوة ارتباطية تتعلق بإندماج الفرد واستغراقه في منظمته الخاصة.(3) ويذكر **(لوثا نز)** عدة تعريفات للالتزام التنظيمي ومن بينها:-

1- أن الالتزام التنظيمي يعنى الرغبة الشديدة لدى العامل بالبقاء عضواً في منظمة معينة.

2- الرغبة في ممارسة مستوى عالٍ من الجهد لصالح المنظمة.

3- إعتقاد محدد وقبول لقيم المنظمة وأهدافها.

وبمعنى آخر فإن هذه التعريفات تتعلق بمواقف العاملين والتزامهم لمنظماتهم باعتبار الالتزام عملية مستمرة يعبر من خلالها أعضاء المنظمة عن اهتمامهم بمنظمتهم واستمرار نجاحها.(4) وتأسيساً مما ذكر فإن **الباحث** يرى أن الالتزام التنظيمي " هو درجة إندماج الفرد بالمنظمة ورغبته واهتمامه بالاستمرار فيها". إذا الالتزام التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينها ويترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام واستمرار المنظمة والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

3.3.2- ثالثاً: أنواع الالتزام التنظيمى.

يفرق **(هيرسكوفيتش)** بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهى:-

1-الالتزام العاطفي. **Affective Commitment**

2- الالتزام المستمر/ المحسوب **Continuance Commitment**.

3- الالتزام الأخلاقي. **Normative Commitment**

---

1 – نفس المرجع الأخير ص ص 429- 430.

2 – خطاب، عايدة السيد، "الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل"، مرجع سابق ص، 53.

3 – سليمان، أحمد عيسى، "تأثير الضغوط الوظيفية على الإنتماء التنظيمى بالتطبيق على مشافى جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، 2004، ص 78.

4 – نفس المرجع السابق ص 82.

فالالتزام العاطفي يعتمد على الإرتباط العاطفي للعامل في المنظمة التي يعمل بها. وبالمقابل فإن الالتزام المستمر / المحسوب ينشأ عندما يستمر العامل في المنظمة نتيجة قناعته القائمة فيما يتعلق بتكلفة تركه العمل فيها. حيث يبقى في المنظمة عندما يتوصل إلى قناعة بأن عمله في مكان أخر سيكلفه أكثر من بقائه في منظمته الحالية. أما الالتزام الأخلاقي فهو يشير إلى الالتزام المستوجب أو الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة وهو ينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه ولذا فهو مدين لها بالعمل معها.[1] وتختلف آثار هذه الأنواع من الالتزام التنظيمي على تصرف العاملين خلال ممارستهم لأعمالهم، فالعامل الذي يسود لديه الالتزام العاطفي ستكون شدة التزامه الوظيفي أكبر مما يتطلبه موقعه الوظيفي، وذلك لمساعدة منظمته في تحقيق أهدافها، ويكون معدل غيابه عن العمل أقل، كما يبدى دافعية أقوى ومواطنة تنظيمية (**Organizational Citizenship**) أما الالتزام المستمر فهو يرتبط سلباً بالأداء حيث ينفذ العاملون أكبر ما يطلب منهم فقط، ويكون لديهم مستوى عالٍ من الغياب ودافعية أقل. [2]

4.3.2- رابعاً: تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد والمنظمة.

1-تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد.

تنقسم آثار أو نتائج الالتزام التنظيمي على الفرد إلى قسمين:-

القسم الأول: ويتمثل في آثار الالتزام التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل تنقسم هذه الآثار إلى نوعين هما: الآثار الإيجابية والآثار السلبية.

فالآثار الإيجابية تتمثل في أن الالتزام التنظيمي يقوى رغبة الفرد في الاستمرار في العمل و في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف. وكذلك فإن آثار الالتزام التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الالتزام التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى إرتفاع قوة علاقاته العائلية. أما الآثار السلبية فإن الالتزام التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدى إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.[3]

---

1 - L. Herscovitch J. P. Meyer, Commitment to organizational change Extension of a three – component model, Journal pf Applied psychology, Vol, 87, (2002), P. 474.

2 - S. L. Mcshine Canadian organizational Behavior, 5th Edition Toronto Mc Graw – Hill reason (2001), P. 169.

3 – سليمان، أحمد عيسى، " تأثير الضغوط الوظيفية على الإنتماء التنظيمي "، مرجع سابق، ص 82.

القسم الثاني: فيتمثل في آثار الالتزام التنظيمي على المسار المهني للفرد. فالعامل ذو الالتزام التنظيمي المرتفع يكون مجداً في عمله وبالتالي يكون أسرع تقدماً في المراتب الوظيفية، كذلك فإن الالتزام التنظيمي المرتفع يجعل العامل أكثر إخلاصاً وإجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائه المتميز.[1]

2- تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة.

يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية المنظمات وكفاءتها لما له من تأثير على أداء العاملين وإيمانهم بأهداف المنظمة، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي ويُرجع كثير من باحثي الإدارة ومنظّريها تفوق الإدارة اليابانية إلى إرتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد الياباني العامل في هذه المنظمات. فالمشاركة والإحترام جعلاً من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، والعامل الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته وهذا التفوق في أداء المنظمات حدي بالكثير من الدراسات العلمية إلى الكشف عن علاقة الولاء التنظيمي المرتفع بالثقافة التنظيمية والأسلوب التنظيمي في المنظمات اليابانية.[2]

5.3.2- خامساً: مداخل تنمية الالتزام التنظيمي.

ويقصد بها مداخل جذب الولاء التنظيمي للعاملين وزيادته، وهذه المداخل يتوجب على أي منظمة إتباعها ومنها:-[3]

1-إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة.

عند كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم الالتزام التنظيمي.

2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.

حيث يزيد الالتزام التنظيمي كلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة لكي يستطيع الفرد فهمها والسعي لتحقيقها وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

1- خطاب، عايدة السيد، " الإنتماء التنظيمي والرضا عن العمل"، مرجع سابق، ص 74.

2 – السيد، محمود محمد، " تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين"، مرجع سابق، ص 203.

3 – نفس المرجع السابق، ص 203.

3-إيجاد نظام مناسب للحوافز.

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهى تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدى إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وزيادة معدلات الإنتاج.

4- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.

يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها الأفراد وكما يفسرونها عبر عملياتهم الادراكية ليستخلصوا مواقفهم وإتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأداءهم ودرجة انتمائهم للمنظمة. والأساس أن يعي كل من العاملين والمنظمات لمناخ تنظيمي جيد يكون لصالح الطرفين.

خاتمة.

الالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله، ويجعله يبذل جهوداً لإنجاحه ويبدى رغبة قوية في البقاء فيه والاستمرار لفترة أطول والتميز في الأداء بما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط. يتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية، يعتقد **الباحث** أن هذه التعاريف في معظمها يسودها اتفاق عام مشترك وهو أن: الالتزام "هو درجة اندماج الفرد بالمنظمة ورغبته واهتمامه بالاستمرار فيها". وهذا الاتفاق يؤكد أن الالتزام التنظيمي ينبع من إرادة الفرد واختياره وليس قسرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية

تمهيد.

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة الذي يعكس المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، وتعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة ولـيس للأفـراد.[1] حيث توفر للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء، كما إنها توفر الثبات للمنظمة. والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة، وتوفر الثقافة التنظيمية الفـروض الأساسـية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة. ويهدف هذا المبحث إلى التعـرف علـى ماهية ثقافة المنظمة وطبيعتها ولتحقيق هذا الغرض فإن هذا المبحث يتناول مايلى:-

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية.

ثانياً: عناصر الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: أهمية العناصر التنظيمية.

رابعاً: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية.

خامساً: إدارة الثقافة التنظيمية.

1.3.2- أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية. Organizational Culture

يعرّف **(Whleen)** الثقافة التنظيمية بأنها عبـارة عـن " مجموعـة مـن الإعتقـادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".[2] ويعرف **(الصيرفي)** الثقافة التنظيميـة بأنها " إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهى تمثل أحـد الأدوار الرئيسية للقائد حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدّى بها الأعمال على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والعاملين.[3] وفى رأى **(العميان)** أن مفهوم الثقافة التنظيمية يتضمن العديد مـن المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنمـاذج الاجتماعيـة والتكنولوجيـا وبالتالي تمثل (الثقافة التنظيمية) " مجموعة من المزايا تنفرد بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاسـتمرارية النسبية، وتمـارس تـأثيراً كـبيراً على سـلوك الأفـراد في منظمة ما ".[4] أما **(Chuang)** فيعرفها على أنها " نموذج للقيم المشتركة التـي

1- الفاعورى، رفعت عبد الحليم، " إدارة الإبداع التنظيمي"، (القاهرة: منشورات المنظمة العربيـة للتنميـة الإداريـة، 2005) ص 151.

2 - المدهون، موسى، والجزراوى، إبراهيم،" تحليل السلوك التنظيمي "، الطبعة الأولى، (عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995) ص 397.

3 - الصيرفي، محمد، " الإدارة الرائدة " الطبعة الأولى (عمان: دار صفاء للنشر، 2003) ص ص 27-28.

4 - العميان، محمود، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنـشر، 2002). ص ص 311-312.

توضح كيفية السيطرة على الإتجاهات والسلوك والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة". [1] كما يعرفها(**Park**) على أنها " تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحَل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي".[2] أما (**Alvesson**) فيعتقد بان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن " نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في العمل وفى منظماتهم. [3] ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية، فيرى **الباحث** أن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهى التي تمثل القاسم المشترك من تلك التعاريف المختلفة للثقافة. فيمكن إعطاء تعريف للثقافة التنظيمية بأنها " القيم والافتراضات، والأخلاقيات وأنماط السلوك المقبولة للأفراد لمساعدتهم في حل المشكلات وتعليمها للعاملين الجّدد ". ويتفق الباحثون بخصوص الثقافة التنظيمية بأنه مفهوم يتصف بالغنى والفعالية والتعقيد وتتطور الثقافة التنظيمية وتظهر للوجود بشكل مختلف في المنظمات المختلفة، ولايمكن لأحد القول بأن أحد هذه الثقافات هو الأفضل من الأنواع الأخرى، وذلك لأن لكل ثقافة سماتها التي تميزها عن الثقافات الأخرى، ويعنى ذلك عدم وجود ثقافة مثالية ولكن يمكن القول بأن هناك ثقافة جيدة،[4] كما يعنى ذلك عدم وجود صفة عامة لإدارة الثقافة لأي منظمة رغم وجود مداخل محددة. ويتم تطوير الثقافة التنظيمية بمرور الوقت وعادة ما تكون جذورها عميقة، كما توصف بصعوبة تغييرها. وعندما يكون هناك ضعف في المنظمة أو أن دعم الثقافة يكون ضعيفاً يمثل ذلك فرصة لإمكانية تغييرها. إذ ليس من السهل تغيير إتجاهات الأفراد وما يحملوه من أفكار لفترات طويلة، ولهذا فإن للثقافة التنظيمية تاريخها وهيكلها وقدرتها على البقاء دون تغيير لأطول وقت رغم مجيء العاملين وذهابهم. [5] ويعتقد (**Riad**) بأنه ليس من السهل تعديل الثقافة وأن فعاليتها القوية تبدو عندما يكون هناك نوعان مستقلان من الثقافة التي هي تماس مغلق مع بعضها، ويحصل ذلك في حالة إندماج منظمتان مع بعضها.[6]

1- Y. Chuang, R. Church, and J. Zikic, 2004, "Organizational Culture Group Diversity and Intra – Group Conflict", Team performance management, Vol, 10, No, 1/2.PP. 26-34.

2 - H. park، V. Ribiere، and W. Schulte،" Critical Attributes of organizational Culture promote Knowledge management Implementation Success", Journal of knowledge management، vol, 8. No.3, 2004.PP.106-117.

3 -M, Alvesson, understanding organizational Culture, (London, Sage, 2002).

4 -E. Ogbonna، and L. Harris, " Developing internet operations and subculture dynamics An exploratory study"، Journal of organizational change Management Vol,20,3,(2007). PP.388-408.

5- M. Grigoruta, " Change in Romanian organizations: A management culture Approach ", Journal of organizational change management, Vol, 19. No.6, (2006). PP. 747-752.

6 -S. Riad, of mergers and culture: "What Happened to Shared valies and Joint Assumptions? Journal of organizational change management, Vol, 20.No, 1 (2007), PP. 26-43.

2.3.2– ثانياً: عناصر الثقافة التنظيمية.

1– القيم التنظيمية. Organizational Values

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب، مهم أو غير مهم.....الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء وإحترام الآخرين... الخ.(1)

2– المعتقدات التنظيمية. Organizational Beliefs

وهى عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3–الأعراف التنظيمية. Organizational Norms

وهى عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة.

4– التوقعات التنظيمية. Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعنى مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

3.3.2– ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية.

تأتى أهمية الثقافة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات. إن ما هو موجود داخل الثقافة هي القيم الأساسية والتي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة والتي تحتاج منهم إلى التحدي، وتُملى هذه القيم سياسة حل المشكلات في الحالات الاعتيادية، وكذلك الاقتراب في ذلك من الحالات غير الاعتيادية.(2) إضافة إلى ذلك فالثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.(3) تعتبر الثقافة التنظيمية أحد

1 – الفاعوري، رفعت عبد الحليم،" إدارة الإبداع التنظيمي" مرجع سابق ص ص. 154–155.

2 - C. Graham, and F. Nafukho، " Employees، perception Toward the Dimension of culture in Enhancing organizational Learning " Learning organizational Vol.14,No. 3,(2007). PP.281-292.

3 - R. Daft، Organizational Theory and design, 7th ed. (Ohio, South Western College Publishing, (2001). P.127.

الوسائل الكافية والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم. وقد أوجد الناس ما يسمى بالثقافات والتي يمكن أن يكون لها التأثير القوى على الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها. لذا يجب على المديرين فهم ثقافة منظماتهم وأخذها بالحسبان في أنشطتهم اليومية والاستراتيجية. إضافة إلى ذلك فإن المديرين الذين يفهمون ثقافة منظماتهم يمكنهم العمل على تغييرها إذا كان ذلك ضرورياً.[1] إن ما يميز الاهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا.[2] كما يعتقد الكثير من المديرين بأن أداء المنظمة يعتمد على مدى الإتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية.[3] إن الرأي يقول بأن الثقافة التنظيمية ترتبط بالأداء، يأتي من ملاحظة أن دور الثقافة يمكن أن يكون بمثابة المُولد للميزة التنافسية.[4] وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين، ومن جهة أخرى يشير الكاتبان(**Kreinter & Kinicki**) إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي:-[5]

1- إعطاء الأفراد العاملين هوية منظمية.

2- تسهيل الالتزام الجماعي.

3- تعزيز استقرار النظام الاجتماعي.

4- تشكيل السلوك.

4.3.2- رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها.

لكل فرد خصائص وكذلك له أسلوب سلوكي خاص، وهكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال المختلفة التي لها ثقافتها الموروثة والخاصة بها والتي تؤثر في عملياتها.[6] وأن لكل منظمة ثقافتها الفريدة والتي تعمل على تطويرها خلال الوقت والتي تعكس هويتها. ويذكر(**Mc Dermott & Odell**) نوعان للثقافة التنظيمية وهما: ظاهرية (**Visible**) وغير ظاهرية (**خفية**) (**Invisible**)، وتتمثل الثقافة الظاهرية في البناء الخارجي، والأنماط السلوكية، واللغة. أما الثقافة غير الظاهرية فتتمثل في القيم المشتركة، المعايير، وولاء وافتراضات العاملين في

1 - E- Williams and L. Frances Cutti, "Impact of culture on Commitment Satisfaction, and Extra- role Behaviors A mong Canadian Physicians" Leadership in Health service Vol, 20, No, 3, (2007). PP.147-158.

2- E. Ogbonna, and L. Harris, "Leadership style Organization Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies" International Journal of Human resource management, Vol.11No. 4 (2000) PP.766-788.

3 - E. Kapp, "Knowledge management" Business Economic review, Vol, 44. No. 4, (1998). PP.3-6.

4 - M. Lai، and G. Lee " Relationships of organizational Culture Toward Knowledge Activities "، Business process management Journal، Vol,13, No. 2، (2007). PP. 306-322.

5 - Robert Kreinter and Angelo Kinicki organizational Behavior, Home Wood: Orwin, (1992).) 709.

6 - S. chang، and M. Lee, " A study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture the Operation of Learning Organization and Employees، Job Satisfaction" The Learning Organization، Vol,14,No. 2, (2007). PP. 155-185.

منظمات الأعمال.[1] فيما يرى (**Abdul Rashid**) بأن للثقافة التنظيمية بُعدين هما: البُعد الاجتماعي (**Sociability**) والبُعد التضامني (**Solidarity**)، ويشير البُعد الاجتماعي إلى العلاقة الفردية بين الأفراد داخل المنظمة، ويقيم هذا البُعد عن طريق المقاصد ويعتبر مستقلاً بتأثيره في أداء المنظمة، من خلال تقاسم الأفكار والإتجاهات والقيم، أما البُعد التضامني فيشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية أفضل وأكبر. ويعتبر التضامن مفضلاً لكونه يعمل على توليد الأفكار الفردية في القرار لصالح رسالة المنظمة وأهدافها، وسرعة الإستجابة للتغيرات في البيئة وعدم الرغبة في القبول بالأداء الضعيف في هذا النوع من الثقافة يكون هناك تفهم لأدوار العمل، والأفراد في المنظمة التي يكون التضامن فيها مرتفعاً غالباً ما يثق العاملين ببعضهم ويتعاملون كأفراد العائلة الواحدة.[2] وفى هذا الصدد يذكر(**Daft**) ثلاثة أنواع للثقافة التنظيمية هي:-[3]

1- ثقافة التكيف. Culture Adaptability

والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة إحتياجات الزبائن وفيها تقوم المنظمة بالتغيير الفعلى، كما يتم فيها مكافأة الابتكار والمخاطرة.

2- ثقافة الرسالة.Mission Culture

وتعطى فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤيا لأغراضها.

3- الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture

ويكون فيها التركيز على تماسك البيئة الداخلية واستقرارها، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والإمتثال والتعاون بين الأفراد. ويشير (**العميان**) إلى وجود نوعين من الثقافة: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة. وتعتمد الثقافة القوية على مايلي:-[4]

1- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

2- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء.

5.3.2- خامساً: إدارة الثقافة التنظيمية.

يقصد بإدارة ثقافة المنظمة " بأنها عملية بناء وتطوير وتدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية".[5] وتمر عملية

1 -R. Mc Dermott and C. Odell "Overcoming Culture Barriers to sharing knowledge" Journal of knowledge management, Vol, 5, No.1, PP.76-85.

2 - M. Abdul Rashid, M. Sambasivan, A. and Abdul Rahman, "The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change"، The leadership & Organization Development, "Journal، Vol, 25. No.2. (2004). PP. 161-179.

3 – العميان، محمود، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، مرجع سابق، ص 158.

4 – نفس المرجع السابق، ص 158.

5 – مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، سلسلة الأدلة التدريبية، عدد نوفمبر، (2002)، ص 23.

إدارة ثقافة المنظمة إبتدأ بعــملية بناء ثقافة المنظمة ثم المحافظة عليها ثــم عـــملية تغييــر الثقافة التنظــيمية، وإذا وجدت المنظمة نفسها مضطرة لتغيير ثقافتهـــا، وفيمـــايلى عــرض للمراحل الثلاثة بإيجاز:-

أ- بناء الثقافة التنظيمية.

يمكن القول أنه في الغالب تعزى عملية بناء وتشكيل ثقافة المنظمة إلـــى الـــشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة حيث يكون لهؤلاء الأشخاص شـــخصية ديناميكيـــة وقيمـــاً مسيطرة ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك. (1) كما أنه لايمكن أن تتشكل ثقافة المنظمة بمعزل عن الثقافة القومية للمجتمع، فنـــرى أن قـــوة الثقافة التنظيمية تتجَلى في الإدارة اليابانية وتسخر القيم السائدة في المجتمع لتكون في خدمـــة المنظمات الإدارية.(2) كما أن ثقافة المنظمة تنمو متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجيـــة التي تمارس نفس نشاط المنظمة، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التـــي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى.(3)

ب- نقل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

إذا ما بدأت ثقافة المنظمة والتي تـــكون نابعة من ثقافة مـــؤسَسيها وإدارتها العليا، فإن هناك عدد من الممارسات التي يمكن أن تزيد من درجة قبول القـــيم المحورية.

ج- تغيير الثقافة التنظيمية.

يشير (**الصيرفي**) إلى إمكانية قيام التنظيم بالتغيير في واحد أو أكثر مما يلي:-

1- تغيير الأفراد من حيث الكم أو النوع.

2- تغيير الأعمال والأنشطة من حيث أسلوب العمل الحالي.

3- تغيير في الإمكانات المتاحة للتنظيم من الموارد والطاقات.

والملاحظ أن المنظمات لا تجمع بينها ثقافة واحدة، وكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضـــعيفة تؤثر على الأداء وفـــاعلية المنظمة، فالمـــنظمات التـــي لـــديها أداء منـــخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.(4)

---

1 – الهواري، سيد، " القائد التحويلي وتغيير المستقبل، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005) ص 139.

2 - Jean Francoi Henry, Organizational Culture and performance, systems Accounting, Organization and Society, 31, (2006). PP. 77- 103

3 – جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، " إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات"، (الرياض: دار المريخ، 2004) ص 642.

4- عبيد، خوله خميس، " أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين: دراسة تحليلية بين المصارف التجارية والأجـــنبية فـــي دولـــة الإمارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002، ص 75.

خاتمة.

يخلص **الباحث** أن لكل فرد خصائص معينة وكذلك له أسلوب سلوكي خاص، وهكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال المختلفة التي لها ثقافتها الموروثة والخاصة بها والتي تؤثر في عملياتها. وأن لكل منظمة ثقافتها الفريدة والتي تعمل على تطويرها خلال الوقت والتي تعكس هويتها. وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما. ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهى التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة. كما أن الالتزام التنظيمي عبارة عن عملية مستمرة يعبّر من خلالها أعضاء المنظمة عن اهتمامهم بمنظمتهم واستمرار نجاحها.

المبحث الخامس: الاتصالات الفعالة وأخلاقيات العمل.

الاتصالات الفعالة

تمهيد.

تلعب الاتصالات الفعالة (**Effective Communication**) دوراً فعالاً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء، ويشكل التطور الملحوظ في مجال الاتصالات على ضوء المستجدات المعاصرة من وسائل وأساليب هادفة ذات أثر بناء في تحقيق أهداف المنظمة الإنسانية بكفاءة وفاعلية، إذ أن الاتصالات الإدارية الجارية في المنظمات تُعد ظاهرة إنسانية واجتماعية ومدفوعة وهادفة لتحقيق غرض معين وترتبط بكل حيثياتها بالسلوك الإنساني والدوافع المحركة له والحوافز الكامنة في إشباع الحاجات الإنسانية بصورة أساسية.[1] إن التقدم العلمي الكبير الذي يشهده المجتمع الإنساني برمته حدا بالعديد من المنظمات العاملة لاستثمار أبعاد هذه التطورات في تحسين سبل الاتصال الفعال بين العاملين والمنظمة من جهة والمجتمع من جهة أخرى، بحيث أصبح الاتصال الفعال هاجساً أساسياً لإبقاء سبل الإبداع والابتكار. وتعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور الهامة لأي منظمة، إذ أن وجود مثل هذه الاتصالات الفعالة تساعد العاملين في فهم وإستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من إنتاجيته وفاعلية المنظمة، كما تلعب الاتصالات الفعالة أدوراً مهمة ومؤثرة في إعطاء صورة واضحة وشاملة عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة، فقد إرتأريت أن يتناول هذا المبحث مفهوم الاتصالات وأهميتها وأهدافها ومحدداتها، وعمليات الاتصال في المنظمات الناجحة، ولما لهذه الاتصالات من أهميَة بالغة في حياتنا اليومية.

1.4.2- مفهوم الاتصال.

يتفاعل الفرد مع غيره من خلال وسائل الاتصال (**Communication**) للتعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد. ويُعَد الاتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات في داخل المنظمات وخارجها على حد سواء. والاتصال وسيلة رئيسة من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وقد إزدادت أهمية الاتصالات في المنظمة المعاصرة بعد أن أتسع نطاق الأخيرة وتسارع نموها وتطورها، إضافة إلى إزدياد حجمها وتعقيدها، وإبتعاد الإدارات العليا عن حركة التنفيذ في ميادين العمل، والمنظمة بإعتبارها وحدة اجتماعية هادفة لا تستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات سواء بطابعها الرسمي أو غير الرسمي. لذا فإن عملية الاتصال تُعَد " ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد والجماعات".[2] كما تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل أو

1 – حمود، خضير كاظم، " الاتصال الفعال في إدارة الأعمال "، الطبعة الأولى (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010) ص 21.

2 – نفس المرجع السابق، ص 30.

الموقع المادي لوجود الأفراد، أو ما يرتبط منها بطبيعة جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية. وقد عَرف الاتصال من قبل البعض على أنه " استعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير في السلوك ". وقد عرفه البعض بأنه " عملية ديناميكية تهدف إلى نقل الحقائق والآراء والمعلومات والمعاني.[1] والاتصال هو" وسيلة لنقل المعلومات والقيم والإتجاهات وعن طريقه يتم إحداث التفاعل بين الأفراد في صورة متبادلة من الجانبين.[2]

2.4.2- أهمية الاتصالات.

تعتبر عملية الاتصال من المكونات الأساسية الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدى الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات ثم اتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الإتجاهات، كذلك تُمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعَال ويمكن تشبيه عملية الاتصالات بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من وإلى الدماغ، وأي خلل في عملية الاتصال يعنى الشلل في الإدارة، ولا يمكننا تصور وجود أي تنظيم دون نظام فعال للاتصالات. فالاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنظيم.[3] ويمكن تلخيص أهمية الاتصال الإداري من خلال النقاط التالية:-

1- تفسير مكونات العملية التخطيطية.

2- حل مشاكل العمل والعاملين.

3- تقوية تفاهم وتبادل المعلومات.

4- إحداث التقارب بين الإجراءات والعاملين.[4]

3.4.2- أهداف الاتصال.

يمكن إيجاز أهم الأهداف والمنافع المتوخى تحقيقها من خلال الاتصال الفعال بمايلى:-

1- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي.

2- تمكين العاملين في المنظمة من التعرف على المسؤوليات الموكولة إليهم.

3-تعريف العاملين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها.

4- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقَات التي تواجهها المنظمة وسبل علاجها.

4.4.2- محددات الاتصال الفعال.

تشير الدلائل الموضوعية المستنبطة من الأبحاث العلمية إلى وجود العديد من معوقَات الاتصال (**Barriers Communication**) والتي تواجهها عملية الاتصال عند محاولة نقل المعاني والمفاهيم والآراء ومن بين هذه المحددات أو المعوقات مايلى:-

---

1 - نفس المرجع الأخير، ص 31.

2 - حسن، ماهر محمد، " القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، (عمان: دار الكندي للنشر، 2003).ص 76.

3 - القرعان، أحمد خليل، وحرا حشة، إبراهيم محمد علي، " الإدارة المدرسية الحديثة"، الطبعة الأولى (عمان: دار الإسراء للنشر، 2004)، ص70.

4 - WWW. Islam. Gov.

1– صعوبة التكيف.

2– المعوقات النفسية (السيكولوجية).

3– صعوبات نقل المعاني عن طريق الرموز والكلمات.

4– تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة.(1)

5.4.2– عملية الاتصال في المنظمات الناجحة.

عملية الاتصال هي عـملية مكثفة ولا تتم بشـكل مـوسمي أو دوري، وإنما تتم بشكل دائـم. ففي المـنظمات الناجحة لايوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس، ولا يوجد رسميات في الخطاب، لأن مصلحة المنظمة ومصلحة العمل(هُم واحد) لكل من المرؤوس والمسئول، ويعلق **(توم بيترز ووترمـان) (Peters and waterman)** في كـتابهما " البحث عن التـميز" على الممـارسات التي تحدث في المنظمات غيـر الناجحـة مؤكـدين أن المـديرون التنفيـذيين لايجـتمعون بالدوائر الأقل، أو نادراً ما يحصل ذلك دون أجندة رسمية، والمديرين والعاملون يتخاطبون فيما بينهم من خلال الخطابات الرسمية، وفى زماننا هذا الكثيـر مـن المنظمـات تستخدم الإنترنت لتلقى المعلومات الرسمية وغير الرسمية، ولكن منظمات الدول النامية مـا تزال عملية الاتـصال عـبر الإنترنت محدودة، ولا تكاد تجد ذلك الحـوار بـين أعـضاء المنظمة عبر الإنترنت على الرغم من أن أهمية هذه التقانة وتوافرها لكل عامل ولكـن دون استثمارها بالشكل الأمثل. في المنظمات الغربية توصف عملية الاتصال عندهم باتخـاذ القرار بواسطة الزمـلاء حيث تتم عـملية اللـقاء بشكل حـَر ومفتوح وعلـى طريقـة الحـوار بالمواجهة.(2)

خاتمة.

مما لاشك فيه أن الاتصالات هي الدعائم الأساسية للإدارة وأقوى أسسها، وهى في نفس الوقت واحدة من القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات، ويرجع ذلك إلى كون وظيفة الاتصالات لاتقتصر على إصدار الأوامر وإعطاء التوجيهات للحصول علـى الهـدف فحسب، بل لتوضيح دوافع العاملين ومستويات طموحهم وتشكل علاقاتهم بعـضهم بـبعض، وتُكون وجهات نظرهم واتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو الإدارة. إن الاتصال وتدفق المعلومـات وتداولها والمشاركة الفعالة بها عبر مستويات المنظمة جميعها تُعد سلاحاً مهماً يعتمـد عليـه العامل في عملية اتخاذ القرار وفى حل مشاكل العمل. فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومـة المتجددة لايمكن للعامل التصرف بحرية.

---

1 – الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، "نظرية المنظمة "، الطبعة الرابعة (عمان: دار المسيرة للنـشر والتوزيـع والطباعة،2009) ص ص 213–217.

2 - Peters, T.J. and Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence. New York: Random House.

المبحث السادس: أخلاقيات العمل

تمهيد.

تعتبر أخلاقيات الأعمال من المواضيع المهمة في الفكر الإداري. و أصبحت جزء من السياسات الرسمية والثقافة غير الرسمية في العديد من منظمات الأعمال، وأن الغرض من أخلاقيات الأعمال هو ليس تعليم الفرق بين الصحيح والخطأ ولكن منح الأفراد أداة للتعامل مع التعقيدات الأخلاقية، ومدى تطبيقها في الإدارة الاستراتيجية. وتطبيق أخلاقيات الأعمال في الإدارة الاستراتيجية أشبه بتكوين جهاز وقائي يعمل على إبعاد المنظمة عن المشاكل الأخلاقية التي تواجهها.[1] ويتطرق هذا المبحث أولاً في موضوع أخلاقيات الأعمال والذي سيركز على المفاهيم الأساسية لأخلاقيات العمل ودراسة مصادر القيم الأخلاقية في المنظمة وكذلك مستويات أخلاقيات الأعمال.

1.4.2- أولاً: أخلاقيات الأعمال.

مفهوم الأخلاق ومداخل السلوك الأخلاقي.

تعتبر أخلاقيات الأعمال من المواضيع المهمة، وهناك العديد من المدارس الإدارية التي تتناول هذا الموضوع، ويعرف **(Turban)** الأخلاق بأنها "قواعد للسلوك الشخصي على أساس الدين أو فلسفة القانون وتشير إلى القوانين الرسمية التي تسمح وتحرم سلوك معين" ويقدم **(Dalf)** الأخلاق على أنها " قانون للمبادئ الأخلاقية والقيم التي تغطى سلوك الأشخاص أو المجموعات التي تتعلق بما هو صحيح وخطأ. [2] وأن مبادئ أخلاقيات الأعمال تبرز من حاجة المنظمة والعاملين إلى إطار للتعامل مع النتائج لكل من البيئة الخارجية للمنظمة التي لها أبعاد أخلاقية.[3] ولكي يكون للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الأخلاقية ولتعزيز أخلاقيات الأعمال في المنظمة فلابد من توفر:-

أ- مدونة للأخلاق.

ب- خطوط إرشادية للأخلاق.

1- مدونة الأخلاق. Codes of Ethics

تحديد كيف تتوقع المنظمة من عامليها أن يتعرفوا بينما هم في العمل. وتطوير مدونة الأخلاق يمكن أن تكون طريقة جذابة للترويج عن السلوك الأخلاقي. وأن أهمية مدونة الأخلاق تظهر من خلال:-

---

1 – الدوري، زكريا مطلك، وصالح، أحمد على " إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، مرجع سابق ص 249.

2 - Schermerhorn, J.R. Hunt G. Jobson R.N. (2000). Organizational Behavior. 7 /e, New York. John Wiley Sons, Inc P.13.

3 Daft, Richard, L. (2001). Ibid P. 249.

أ- إيضاح توقعات المنظمة لتصرفات العاملين في المواقف المختلفة.

ب-إيضاح بأن المنظمة تتوقع من أفرادها بأن يدركوا الأبعاد الأخلاقية لقراراتهم وتصرفاتهم.

2- خطوط إرشادية للسلوك الأخلاقي.Guidelines for Ethical Behavior

تعرف الأخلاق بشكل متلازم على أنها المعايير المقبولة للسلوك، للامتلاك، المتاجرة، وللمهنة. والأخلاق هي قواعد للسلوك الشخصي على أساس الدين أو فلسفة الأرض والقانون **(Law)** ويشير إلى القوانين الرسمية التي تسمح وتحرم سلوك معين. فمن خلال تقديم هذه المفاهيم كيف يمكن أن نصل إلى وثيقة شاملة للأخلاق يمكن أن تستخدم في مواقف الامتلاك، المتاجرة، والمهنة. وأن نقطة البداية لكل قانون أخلاقي هو أحد المداخل للسلوك الأخلاقي الآتية:-

أ- المدخل النفعي.

يفترض هذا المدخل بأن الفعل أو الخطة يجب أن يحكم عليه من خلال المنفعة التي يقدمها للمجتمع. وأن المشكلة مع هذا المدخل أنه لايمكن أن ندرك كل المنافع عند اتخاذ قرار معين.

ب- مدخل الحقوق الفردية.

يفترض هذا المدخل بأن البشر لهم حقوقهم الأساسية التي يجب أن تحترم في جميع القرارات. وسلوكيات وقرارات معينة يجب أن تتم إذا ما تعارضت مع حقوق الآخرين.

جـ- مدخل العدالة.

يفترض هذا المدخل بأن متخذ القرار يجب أن يكون منصفاً، عادلاً، وغير متحيز في توزيع المهام والمنافع على الأفراد والجماعات. وهى تتبع مبدأ توزيع العدالة. ويقترح **(Gavanagh)** لحل مشاكل الأخلاق ضرورة أن تسأل ثلاثة أسئلة تتعلق بالأفعال والقرارات وهى:-

1- **المنفعة:** هل تعظم الرضا لكل أصحاب المصالح؟

2- **الحقوق:** هل تحترم حقوق الأفراد والمشاركين؟

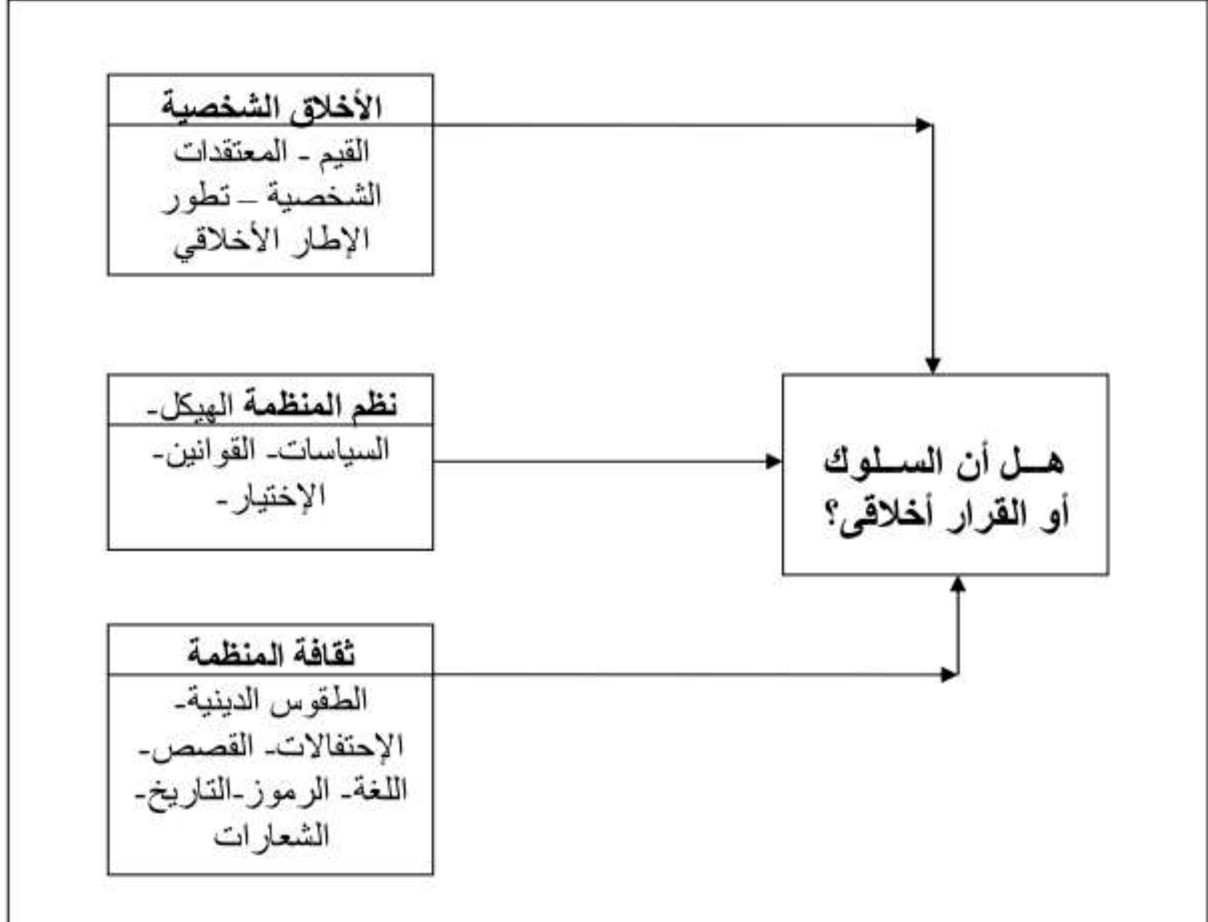
3- **العدالة:** هل تتناسق مع شريعة العدالة؟[1]

2.4.2- ثانياً: مصادر القيم الأخلاقية في المنظمة.

إن معايير التصرف الأخلاقي هي مجسدة ضمن المستخدمين وكذلك ضمن المنظمة نفسها. ومضاف إلى ذلك أصحاب المصالح الخارجيين يمكن أن يؤثروا في المعايير لما هو أخلاقي.[2] وبذلك توجد مجموعة قوى تشكل الأخلاقيات الإدارية. ويذكر **(Certo)** بأنه توجد

1 Wheelen, L Thomas & Hunger, J, David "Strategic management and Business Policy" Ninth Edition, by Pearson prentice hall, Printed in The United States of America, (2002). PP.42- 43.
2 -Daft, Richard L., (2001). Organization Theory and Design Ibid P. 328.

ثلاثة قوى تعمل على تشكل الأخلاقيات الإدارية هي: القيم، والمعتقدات الشخصية للإدارة العليا أو المؤسسين والتي غالباً ما تتشكل بواسطة الدين والإندماج مع مستوى التطور الأخلاقي وإطار أخلاقي معين. والعامل الأخر الأكثر قرباً هو ثقافة المنظمة والنظم فهي تعمل على دعم أو تقييد المنظور الأخلاقي للإدارة العليا. والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد.(1)



الشكل رقم (6) القوى التي تشكل الأخلاقيات الإدارية.

Source: Certo "The Strategic Management Process" Third Edition, Printed by Irwin Inc, in the United States of America.

* **الأخلاق الشخصية:** كل شخص يجلب مجموعة من المعتقدات الشخصية والقيم إلى العمل.

* **نظم المنظمة:** هي النظم الرسمية للمنظمة وتتضمن البنية الأساسية للمنظمة مثل هل أن القيم الأخلاقية مندمجة في السياسات والقوانين.

* **ثقافة المنظمة:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء التنظيم وتزود ثقافة المنظمة الأعضاء شعور بالتطابق التنظيمي.

ويحدد **(Daft)** مجموعة من العناصر التي تعمل على تشكيل الأخلاقيات الإدارية ويضيف على هذه العناصر التي حددها **(Certo)** عنصر أصحاب المصالح الخارجيين وهى كالتالي:-

1- المعتقدات والقيم الفردية.

1 - Certo, C. Samuel & Peter, J. Paul & Ottensmeyer, Edward "The Strategic Management Process" Third Edition, by Richard D. Irwin, Inc Printed in The United States of America, (1995). PP.232-234.

2- ثقافة المنظمة.

3- النظم الرسمية للمنظمة.

4- أصحاب المصالح الخارجيين.[1]

3.4.2- ثالثاً: مستويات أخلاقيات الأعمال.

توجد النتائج الأخلاقية التي تتعلق بأعمال المنظمة في ثلاثة مستويات وهي:-

1- المستوى العام: توجد نقطة خلاف حول دور الأعمال في تنظيم المجتمع على الصعيد الدولي والمحلى، وأغلبها تتعلق بتقييم الفوائد النسبية للإختلاف في النظم الاجتماعية والسياسية مثل الاقتصاد الحَر، والغرض الذي يتوقع من المشروع الاقتصادي أن يقوم به. وإختلاف ترتيبات إدارة المنظمة من بلد إلى أخر يعكس إختلاف التركيز على هذه النتائج.

2- مستوى المسؤولية الاجتماعية: وهو ما يتعلق بالنتائج والقضايا التي تواجه كيانات المنظمة عند صياغة الاستراتيجية وتطبيقها. وهو متعلق بالمدى الذي يجب أن تقوم به المنظمة بتوفير أقل مستوى ممكن من الالتزامات من خلال إدارة المنظمة، وكيف يمكن لذلك أن يؤثر على إستمالة الطلب لأصحاب المصالح المختلفين.

3- المستوى الفردي: وهو ما يتعلق بسلوك الأفراد وأفعالهم ضمن المنظمة. وهذا - بشكل واضح - هو قضية مهمة لإدارة المنظمة.[2]

خاتمة.

يخلص **الباحث** إلى أن أخلاقيات الأعمال من المواضيع المهمة في الفكر الإداري، وخاصة عندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدى إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل. بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفى عنه الكثير من المعلومات، لذا فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المنظمة لكي يلتزم به الجميع، وأن الغرض من أخلاقيات الأعمال هو ليس تعليم بين الصحيح والخطأ، ولكن منح الأفراد أداة للتعامل مع التعقيدات الأخلاقية. ويمكن تطبيق أخلاقيات الأعمال في الإدارة أشبه بتكوين جهاز وقائي يعمل على إبعاد المنظمة عن المشاكل الأخلاقية التي تواجهها.

1- Daft, Richard (2001). I bid. P. 328.

2- Scholes, Kevin & Johnson, Gerry "Exploring Corporate Strategy" Fourth Edition, Prentice Hall Europe printed in Great Britain (1997). P. 207.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

المبحث الأول: مفهوم الولاء والولاء التنظيمي.

المبحث الثاني: مؤشرات الولاء التنظيمي وقياسه.

المبحث الثالث: أثر البيئة الداخلية في عمل المنظمات الخدمية.

المبحث الأول: مفهوم الولاء والولاء التنظيمي

تمهيد:

يُعَد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحّص مدى إنسجام أفراد التنظيم مع بعضهم. وكذلك بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم. [1] ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد ظهرت العديد من الأبحاث والدراسات التي تهتم بموضوع الولاء التنظيمي، ويأتي هذا الاهتمام إدراكاً من المنظمات لأهمية دور العنصر البشرى في أي منظمة والاهتمام به حتى يرتفع مستوى المنظمة وكفاءتها. كما أن الولاء التنظيمي يُعد من العناصر الأساسية التي يمكن استخدامها لمدى معرفة مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها.[2] حيث يهدف هذا المبحث إلى التعرف على المفاهيم الأساسية للولاء التنظيمي، وأهمية مراحل تطور الولاء التنظيمي، والمقومات الأساسية للولاء التنظيمي، وكذلك العوامل المؤثرة فيه.

1.1.3- مفهوم الولاء والولاء التنظيمي: Organizational Loyalty

التعريفات التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي متعددة وكثيرة شأنها في ذلك شأن أي مفهوم إداري أخر، ويرجع هذا التعدد والإختلاف لإختلاف القائمين بهذه التعريفات والزوايا التي ينظرون فيها إلى هذا المفهوم، وبالتالي لا يمكن القول أن هناك تعريفاً واحداً محدداً لمفهوم الولاء التنظيمي. إن الولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعنى سام ونبيل، في بمعناها اللغوي: الإنتماء (**Devotion**) والانتساب (**Affiliation**) وعندما نقول بأن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعنى إنتمائهم وانتسابهم وإخلاص لهم. والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام (**Commitment**) والانسجام (**Cohesiveness**) والجذب (**Enticement**) تجاه الغير.[3] كما يقصد بالولاء لغة: العهد، والقرب، والمحبة، والالتزام، والنصرة.[4] أما الولاء إصطلاحاً فتعددت تعريفاته وفق آراء وجهات نظر العديد من علماء الإدارة والكتّاب والباحثين رغم وجود قواسم مشتركة بين هذه التعريفات. فقد عرفه (**شيلدون**) (**Sheldon**) على أنه " التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها. في حين يرى (**ألتو وهر ينبك**)

1- المخلافي، محمد، " أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء " مجلة جامعة دمشق، م (17) ع (2)، (2001) ص ص 120-185.

2 - الكلابي، سعد عبد الله، "نحو أنماط قيادية جديدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي" دراسة ميدانية – مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، م (37)، ع (2) سبتمبر (2000).

3 - جواد، شوقي ناجي، " السلوك التنظيمي " الطبعة الأولى (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2000).

4 - أنيس، إبراهيم، وآخرون، " المعجم الوسيط "، الجزء الثاني – مجمع اللغة العربية، القاهرة – جمهورية مصر العربية).

(Allutto & Herbiniak) أن الولاء هو " عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأمور، أو الوضع أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة.[1] وهناك من عرف الولاء بأنه " إقتران فعَال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدى العاملون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها. [2] وعَرفه آخرون بأنه " حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.[3]

أما (**بوكانن**) (**Buchanan**) فقد ميز بين ثلاث مرتكزات رئيسة يقوم عليها الولاء التنظيمي:-

أولاً: الإحساس بالإنتماء. (Identification)

ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.

ثانياً: المشاركة والمساهمة الفعالة. (Involvement)

ويعنى المشاركة من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

ثالثاً: الإخلاص. (Allegiance)

والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف. كما عَرفه (**الكايد**) بأنه " استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها. إن المتأمل في التعريفات المتعددة للولاء التنظيمي يلاحظ أنها لا تتعدى الجوانب التالية:-

1- الإنسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

2- التشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم.

3- إقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة.

4- النظرة الإيجابية للتنظيم ورغبة الفرد في البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها.

2.1.3- أهمية الولاء التنظيمي.

يُعَد الولاء التنظيمي جزءاً من المفهوم الكلي للولاء، ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل المنظمة، أم الأسرة، أم المهنة، أم جماعة العمل، أو غير ذلك. وقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماماً واضحاً من الباحثين في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن إتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عن سمعتها بسبب إيمانه القوى بأهدافها وقيمتها، مما يدفعه إلى بذل

1 – أحمد، أحمد إبراهيم، " الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين "، الطبعة الأولى (القاهرة: دار الفكر العربي، 2003) ص 41.

2 – المعاني، أيمن عودة، " الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع "، الطبعة الأولى (عمان: مؤسسة الوراق، 1996) ص 16.

3 – اللوزي، موسى، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة "، (عمان: دار وائل للنشر، 1988) ص 119.

جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافساتها للمنظمات الأخرى.[1] وقد أشار العديد من علماء الإدارة إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء. فالولاء مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته، كالتحول الوظيفي، والغياب، والفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للعامل كالعمر، الجنس، والحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل.[2] وقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن إرتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابياً على المنظمة بزيادة الإنتاجية، وتقليل من المصروفات بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل، أو إنتقالهم إلى منظمات أخرى، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تُعَد بالنسبة لهم في غاية الأهمية.

3.1.3- مراحل الولاء التنظيمي.

أشار (**ولش ولافان**) (**Welsh & Lavan**) إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وولاءه لها يمر بمرحلتين هما:-

أ- مرحلة الإنضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها (Organizational Entry): وفى أغلب الحالات يختار الفرد للمنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه وتلبى طموحه.

ب- مرحلة الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment): وفى هذه المرحلة يكون الفرد حريصاً على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بالإنتماء الحقيقي للمنظمة، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها.[3] أما (**أورلى وجاتمان**) (**Oreily & Chatman**) فقد بينا أن هناك ثلاثة مراحل يمر بها الولاء التنظيمي للفرد وهى:-

---

1- الحديدي، ضحى، " المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصيص مدير المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي لهذه المدارس"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن، 2003) ص 43.

2 – الطعجان، خلف عايد، " واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق ومن وجهة نظر المديرين وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة اليرموك، الأردن، تخصص إدارة تربوية، 2003) ص 31.

3 – العتبي، سعود، والسواط، طلق عوض، " الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه "، مجلة الإداري، الرياض، السنة (19) العدد (70) سبتمبر (1997) ص 19.

1- مرحلة الإذعان أو الالتزام (Compliance): ويكون هذا في بداية إنضمام الفرد للمنظمة، بحيث يبنى على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة إنضمامه للمنظمة. لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة.

2- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة (Identification): في هذه المرحلة تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة، هو السبب في تقبله لسلطة الآخرين وتأثيرهم. ذلك أن بقاءه في المنظمة يشبع حاجاته للإنتماء، مما يؤدى إلى شعوره بالفخر لكونه عضواً في المنظمة.

3- مرحلة التبني (Adoption): وفى هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، فيبدأ الفرد تبنى أهداف المنظمة وقيمها نتيجة لشعوره بأن في تحقيق أهداف التنظيم تحقيقاً لأهدافه، أن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمته شخصياً.

4.1.3- مراحل تطور الولاء التنظيمي.

إن عملية تكوين الولاء التنظيمي ونموه وتطوره هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، فالولاء التنظيمي في الواقع قضية نسبية.[1] وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة.[2]

أ- مرحلة التجربة: وهى التي تبدأ من تاريخ مباشرة العمل، ولمدة عام ويكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإشراف والاختبار. ويكون الهدف الأساسي له تأمين قبوله في المنظمة، وإظهار قدراته ومهاراته في الأداء، كذلك التكيف مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها.

ب- مرحلة العمل والإنجاز: وتمتد هذه الفترة ما بين عامين وأربعة أعوام، وهى تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، وتتميز هذه المرحلة بالأهمية الشخصية والتخوف من العجز، ووضوح الولاء للتنظيم.

جـ- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتمتد من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالتنظيم، وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يتقوى الولاء ويدعم من خلال المرحلتين السابقتين وينتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.[3]

---

1 – المدهون، موسى، والجزراوى إبراهيم، " تحليل السلوك التنظيمي " الطبعة الأولى (عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995) ص ص، 506-507.

2 – المعاني، أيمن عودة، " الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع "، مرجع سابق، ص ص 21-22.

3 – نفس المرجع الأخير، ص 24.

5.1.3- مكونات الولاء التنظيمي.

هنالك مكونات ثلاثة لولاء العاملين هي:-[1]

1- الولاء العاطفي (Affective Loyalty): يشير إلى الشعور بالاعتزاز والافتخار بغايات المنظمة وأهدافها والشعور بالرضا المستمر في الانهماك والاستغراق في تحقيق تلك الأهداف.

2- الولاء المعرفي (Cognitive Loyalty): يشير إلى الإتحاد والإندماج بأهداف المنظمة ومعرفة أهمية تلك الأهداف وفهمها وإدراكها.

3-الولاء السلوكي (Behavioral Loyalty): يشير إلى المشاركة الفاعلة في أهداف المنظمة والاستعداد لبذل الجهد نحو تحقيق تلك الأهداف. وثمة معاني جوهرية لأنماط الولاء المتعددة أشار إليها مجموعة من الباحثين منها:-

أ- الولاء الإتجاهي (Attitudinal Commitment): يشير إلى قوة تطابق عمليات الأفراد مع أهداف المنظمة، بحيث يصبح لدى الفرد الإيمان والقبول بأهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق مصلحتها والرغبة القوية لمحافظة الفرد على عضويته فيها.

ب- الولاء المعياري (Normative Commitment): ويشير إلى التعهد والالتزام بمتطلبات العمل ومواجهة أهداف المنظمة ومصلحتها، وإعتبارذلك جزءاً من السلوك الذي يؤمن به الفرد ليس في تحديد الإجراءات والتنفيذ فحسب، بل بالمساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة أيضاً.

ج- الولاء المحسوب (Calculative Commitment): يشير إلى النظرة المنفعية التي تقيس الفرد من خلالها مصالحه المتحققة بالمنظمة، وما يتوفر له من امتيازات في منظمة أخرى.

6.1.3- العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.

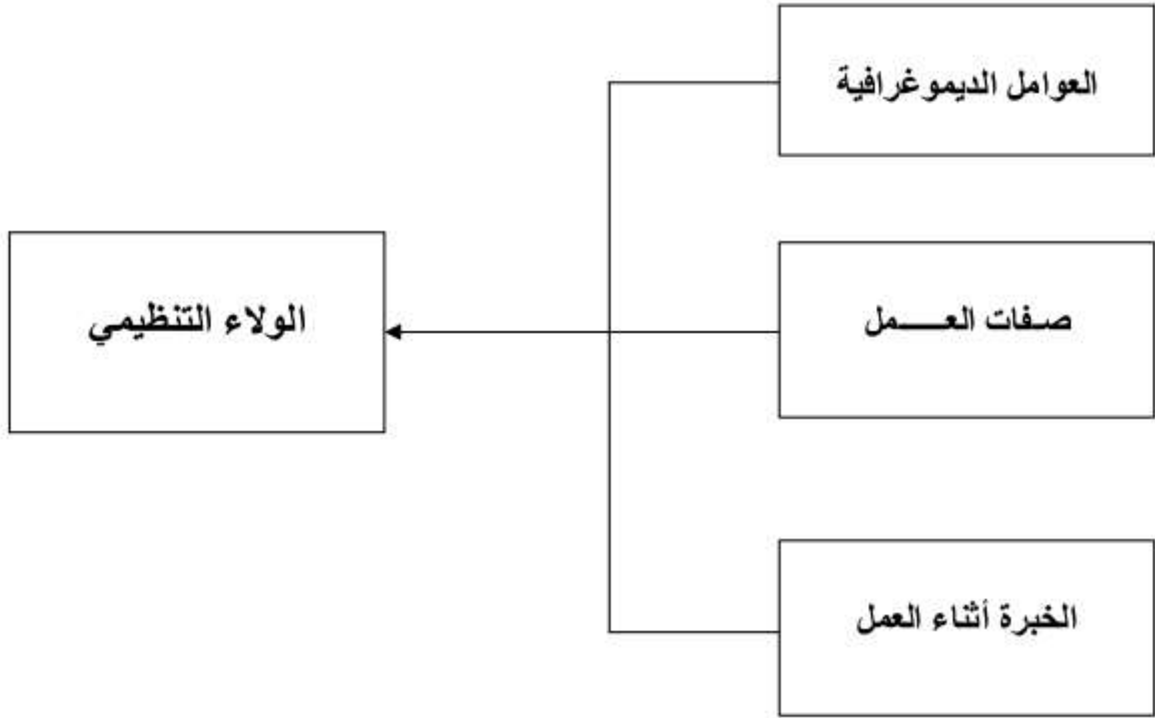
حدد (**Steers 1977**) في نموذج وضعه للعوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي. وقد حددها بثلاث مجموعات من العوامل.[2]

- المجموعة الأولى: العوامل الديموغرافية.
- المجموعة الثانية: صفات العمل وخصائصه.
- المجموعة الثالثة: الخبرة أثناء العمل.

---

1 - الحوراني، علي أحمد، " مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية أربد الثانية وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر المديرين والمعلمين "، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة مؤتة، قسم الأصول والإدارة المدرسية، 2006) ص 11.

2 - المعاني، أيمن عودة، " الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع "، مرجع سابق، ص ص، 27-35.



شكل رقم (7) العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.

المصدر: المعاني، أيمن عودة، " الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع "، الطبعة الأولى (عمان: مؤسسة الوراق، 1996) ص، 31.

أولاً – العوامل الديموغرافية.

تعتبر العوامل الديموغرافية من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي وتشمل العمر، والمستوى التعليمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي، والحالة الاجتماعية، فقد أظهرت نتائج غالبية الدراسات التي أجريت حول علاقة الولاء التنظيمي بالسن، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي للفرد وتقدمه في العمر، إذ أن التقدم في العمر يعمل على زيادة الولاء التنظيمي للفرد. أما فيما يتعلق بالتعليم فقد تباينت النتائج حيث دلت بعض الدراسات على أن زيادة عدد سنوات التعليم تؤدى إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي للفرد. في حين أظهرت بعض الدراسات أن لاعلاقة دالة بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي للفرد.[1]

ثانياً: صفات العمل وخصائصه.

إن ولاء الفرد التنظيمي يتأثر بخصائص وصفات العمل التالية:-

1- درجة مسؤولية الشخص عن العمل الذي يقوم به.

2- درجة إحساس الفرد بأهمية نتائج العمل نفسه.

3- معرفة الشخص بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج.

1 – الطجم، عبد الله، " قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد (4) العدد (1) نوفمبر (1996) ص 105.

ثالثاً: الخبرة في العمل.

إن الخـــبرة التي يكتسبها الفرد أثناء عمله تلعب دوراً مؤثراً في ولائه التنظيمي. كمـــا وجد (**Mottaz 1989**).[1] أن الاستقلالية في أداء العمل – أي قدرة الفرد على أداء عمله دون تدخل الآخرين، وأهمية العمل أي شعور الفرد بأن العمل الذي يقوم به ضـــروري لعمليـــات ووظائف المنظمة. والإندماج في العمل، أي شعور العامل بأن العمل مشُوق ويـــستحق جهـــد الفرد، له تأثير على ولاء الفرد التنظيمي. وأكد (**Mottaz**) أن وجود بيئة عمل تـــزود الفـــرد بجميع ما تحتاجه لأداء عمله لها أثر إيجابي على ولاء الفرد التنظيمي، كمـــا دلـــت دراســـة (**Welsh & Lavan**).[2] أنه كلما كان العاملون متعاونين مع بعضهم البعض، ويعملون كفريق واحد كلما زاد ولائهم التنظيمي. وتبعاً للنموذج الـــسابق فـــإن (**Steers**) يـــرى أن العوامـــل الديموغرافية، وخصائص العمل، وخبرات العمل تتفاعل معاً وتكّون ميـــل الفـــرد للإنـــدماج بمنظمته، وإعـــتقاده القوَى بأهـــدافها وقيمها وقبوله هذه الأهداف والقيم. ويلاحظ من الـــشكل الذي قدمه (**Steers**) أن مفهوم الولاء التنظيمي يمكن النظر إليه من خلال منظـــور نظريـــة النظم، أي اعتبار الولاء التنظيمي عملية مفتوحة، لها مـــدخلاتها والمتمثلـــة فـــي العوامـــل الديموغرافية، وخـــصائص العمل، وخبرات العمل، وما تتضمنه كل منها من مفردات مختلفة، تتفاعل مع بعضها البعض ومع ما تحتويه البيئة من عناصر مختلفة. وهذا التفاعل الذي يمثل هنا الولاء التنظيمي تكون له نتائج وتعتمد فعالية المخرجات (**النتائج**) وكفاءتها على نوعيـــة المدخلات وطبيعتها والتفاعل بين عناصرها.

خاتمة.

تتعدد التعاريف الخاصة بالولاء التنظيمي، فهناك من نظر إليه مـــن زاويـــة العاطفـــة. وعرفه على أنه درجة ارتباط الشخص النفسي بالمنظمة من خلال المـــشاعر مثـــل الانتمـــاء والعاطفة، ويُعد الولاء العاطفي من أكثر التعريفات استخداماً في الدراسات، حيث أنـــه يمثـــل مجموعة من المواقف الايجابية القوية نحو المنظمة يتم إظهارها من خلال الالتزام والتمـــسك بأهداف وقيم المنظمة المشتركة. وهناك من نظر إليه على أنه عملية مستمرة. ويعتقد **الباحث** أن محاولة تصنيف ظاهرة الولاء التنظيمي لأن الاستجابة تختلف من شـــخص لآخـــر ومـــن منظمة إلى أخرى حسب كل نوع. وتستطيع المنظمات الإدارية تحقيق درجة عالية من الولاء من خلال آليات متعددة فهنالك مثلاً أساليب تمكين العاملين والتي تؤثر علـــى ولاء العـــاملين وحفزهم، وفى هذا المجال الالتزام التنظيمي، و المشاركة في اتخاذ القـــرارات، وأخلاقيـــات العمل. وكل ذلك يصب في زيادة الفاعلية والإنتاجية وتشجيع العاملين على أن يكونوا جـــزء من المنظمة يعلمون بكل جدَ وإخلاص في تحقيق أهدافها.

1 – العتيبي، سعود، والسواط، طلق عوض الله، "الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مرجـــع سابق، ص 25.

2 – نفس المرجع الأخير، ص 26.

المبحث الثاني: مؤشرات الولاء التنظيمي وقياسه

تمهيد.

إن رغبة الفرد واستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط المحببة، التي قد يكون لها تأثير غير إيجابي على عمله، سببها إيمان المنظمة وقيمها وإخلاصه لها. عن شعور الفرد بأن أهدافه تتحقق من خلال عمله وإخلاصه وجِّده لتحقيق أهداف المنظمة، دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي. فالولاء التنظيمي يُعد حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمنظمة. وفيما يلي عرض لأبعاد ومحددات الولاء التنظيمي وكذلك العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي وتنمية وقياس الولاء التنظيمي.

1.2.3- أبعاد الولاء التنظيمي.

تناولت الدراسات الأولى التي أجريت حول الولاء التنظيمي هذا المفهوم بشكل عام دون النظر إلى الأبعاد المختلفة التي يتكون منها. لكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن هناك عدة أبعاد للولاء التنظيمي، ترجع لأسباب حددها **(ريتشرز) (Reichers)** من أهمها: أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل العاملين التنفيذيين، العملاء أو المستفيدين، والإدارة العليا. وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس بالضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد. كما أن المنظمة تحتوى في داخلها على تكتلات لكل منها إهتمامات مشتركة، بحيث تحاول كل فئة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين.[1] ميّز **(مايرو ألن، وسميت) (Mayer Allen & Smith)** بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي:-

أ- المّكون العاطفي (Affective Component): يعني قوة تطابق وارتباط الفرد مع منظمة معينة ويعبر عن توجه وجداني وتلقائي نحو المنظمة فالفرد الذي يتصف بهذا المكوّن نجده راغباً في البقاء في منظمته بناء على عاطفة تلقائية تجعله يبذل أقصى جهده للاستمرار بالعمل بها.

ب- المكون المعياري (Normative Component): ويقصد به شعور العامل بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الكبير من قبل المنظمة للعاملين فيها. والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.

جـ- المكون المستمر (Continuous Component): ويعنى أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو أستمر مع التنظيم،

1- الطعجان، خلف عايد، "واقع الإدارة المدرسية الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين وعلاقة تلك بالولاء التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص 27.

مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى. ويتأثر تقييم العامل لأهمية البقاء مع التنظيم لمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يُعدان مؤشرين رئيسين لوجود الرغبة لدى العامل في الاستمرار بعمله. فاستثمار الفرد جزءاً من حياته في المنظمة، يعنى أن أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له. خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لاعلاقة له بعمله في المنظمة. كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يُعد خسارة أيضاً لهذا الفرد.

2.2.3- محددات الولاء التنظيمي.

أولاً: محددات الولاء العاطفي: يبنى الولاء العاطفي على نظرية المصالح المتبادلة بين الفرد والمنظمة. حيث تضع المنظمة النظم الداخلية والضوابط المحددة لسير العمل، وتعتمد المنظمة كلياً على هؤلاء العاملين لتحقيق تلك الأهداف، ويرتبط العاملون بالمنظمة مقابل الحصول على تلك المكافآت أو تجنب العقاب. ويقترح كل من **(James and Charles)**. [1] أربعة عشر عاملاً تؤثر على مستوى الولاء العاطفي. مجموعة العوامل التي تؤثر سلبياً على الولاء العاطفي: روتينية العمل غموض الدور، وصراع الأدوار، وضغوط العمل، ونقص الموارد والإمكانات، ومخاطر العمل. مجموعة العوامل التي تؤثر إيجابياً على الولاء العاطفي وهى: الاستقرار الوظيفي، الإشراف، جماعة العمل، العدالة التنظيمية، فرص الترقي، الأمن الوظيفي. ويعتقد **الباحث** أن سن العامل ومدة خدمته في المنظمة لها تأثير على الولاء العاطفي، وذلك لأن العامل الذي عمل بالمنظمة فترة طويلة يتمتع بولاء عاطفي قوى نحو المنظمة. أما العامل الذي عمل مع المنظمة فترة قصيرة سيقوم بترك المنظمة إلى منظمة أخرى عند ظهور أول فرصة بسبب ولائه العاطفي المنخفض. كما أن البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة لها تأثير على ولاء العاملين العاطفي. حيث أن زيادة الفرص المتاحة للعمل خارج المنظمة قد يقلل من الولاء العاطفي.

ثانياً: محددات الولاء المعياري (الأخلاقي): تؤثر المشاركة الاجتماعية بشكل أساسي على الولاء الأخلاقي. [2] ويوجد شقان للولاء الأخلاقي، الشق الأول مرتبط بالمعتقدات الموروثة والمكتسبة والبيئة الثقافية، ومراحل التعليم التي يمر بها الفرد قبل دخوله المنظمة. كما أن هناك مجموعة من المعتقدات يكتسبها الفرد بعد دخوله المنظمة. أما الشق الثاني فهي المكافآت الاجتماعية، والتنظيمية. ومن أهم أنواع المكافآت الاجتماعية: أسلوب الإشراف،

1 - James.L. Price and Charles (1). Mueller, Jong Wook KO.. "Assessment of Meyer and Allen's three-Component model of organizational commitment in South Korea" Journal of applied psychology, Vol, 82.No, 6 (1997). PP. 961-973.
2 - Wiener, Y. Commitment in Organization: A normative View, Academy of Management Review, 7, (1982). PP. 418-428.

جماعة العمل، والمكافآت التنظيمية: مثل العدالة التنظيمية، زيادة فرص الترقي، إرتفاع الرواتب، زيادة الأمن الوظيفي.

ثالثاً: محددات الولاء الإستمراري: يرى **(Meyer and Allen)**(1) أن كل ما يؤدى إلى زيادة التكاليف المترتبة على ترك العامل لعمله يؤدى إلى زيادة الولاء الاستمراري، ويتمثل هذا العنصر في حجم الاستثمار الذاتي والنمو الوظيفي للفرد. ويفسر **(Meyer and Allen)** الاستثمار الذاتي في النقاط التالية:-

1- بذل الجهد والطاقة سوف يزيد الولاء الاستمراري، لأن ترك المنظمة سوف ينتج عنه ضياع للجهد المبذول وبالتالي ضياع الموارد التي استثمرت بالمنظمة.

2- الخسائر الناجمة عن عدم إمكانية نقل الخبرات والمعرفة في حالة ترك العمل.

3- الخسائر النفسية التي تنتج عن ترك العمل إذا ما أنتقل العامل لمنظمة أخرى ربما دمر ذلك العلاقات الاجتماعية القائمة، وزاد التكلفة النفسية لاكتساب أصدقاء جَدد وتكلفة التعَلم مع ما يتفق مع العمل الجديد.

3.2.3- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.

تعددت إجتهادات الباحثين والدارسين حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي. إلا أن دراسات **(Robert March and Mannari)** (2) تعتبر من الدراسات المميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين الولاء التنظيمي وتشكيله والتي من بينها:-

1- التطبيع التنظيمي: يعنى بالتطبيع التنظيمي " العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والإتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها ".(3) وتهدف هذه العملية إلى المواءمة بين الفرد والمنظمة، ويعتمد نجاحها على فهم كلا الطرفين لبعضهما البعض وسرعة التطبيع تؤثر في أداء الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة ويعتقد الباحثون أن التطبيع التنظيمي يمر بثلاث مراحل متلاحقة هي:-(4)

أ- المرحلة التي تسبق الإلتحاق بالمنظمة.

ب- مرحلة المواجهة.

جـ- مرحلة التحول.

1 - Meyer.J, P. & Allen, N.J.A three – Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management review, 1. (1991).

2 – اللوزي، موسى، " لتطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة "، مرجع سابق، ص ص 126-133.

3 – لهيتي، خالد، " التطبيع الاجتماعي التنظيمي "، المجلة العربية للإدارة، صيف (1990) ص 101.

4 – عسكر، سمير، " المسار الوظيفي والتطبيع الاجتماعي في المنظمات الحديثة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (14) العدد (3) ربيع (1990) ص 61.

2- المكانة الاجتماعية: يقصد بالمكانة الاجتماعية " الترتيب النسبي لمرتبة الفرد داخل جماعة ما أو تنظيم معين".[1] ويرتبط الأفــراد ببعضهم داخــل التنظيم بترتيب هرمي، تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين ويسعى العاملون ببذل قصارى الجهــد للمحافظــة علــى مكانتهم داخل التنظيم وتنميتها للأفضل.

3- إشباع حاجات العاملين: للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون لإشباعها، كالحاجات الفسيولوجية الأساسية، وحاجتهم للأمان والطمأنينة في التنظيم. والتنظيم الذي لا يــساعد فــي تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن تنظيم آخر يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات، مما يزيد من ولائهم التنظيمي له.

4- نظام الحوافز: للحوافز دور هام في تعزيز العلاقة بين المنظمة والعاملين، فالحوافز تثير دافعية الأفــراد، وتعزز حــماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. ويعَرف الحــافز بأنــه " مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد كبير لتحقيق نتائج أفضل ". [2] إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد للمنظمة، ويثير المنافسة بينهم لبذل الجهد وتحسين الأداء، كذلك يرفع من الروح المعنوية ويقوىَ الولاء التنظيمي.

5- الرضا الوظيفي: يعنى بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عملــه فــي التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له. فكلما قل الفرق بينهما كلما زاد الرضا الوظيفي لديه. وعَرفه **(Lawler)** بأنه "محصلة الفرق بين شعور الفرد نحو ما ينبغي أن يحصل عليه من التنظيم وما يحصل عليه فعلاً".[3]

6- المناخ التنظيمي: يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئــة العمــل الداخليــة بكــل تفاعلاتها وخصائصها فقد عَرفه **(Steers)** بــأنه "البيئة الداخــلية لمنظمــة معينــة يتعــرف العــاملون عليــها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم". [4] فالمناخ التنظيمي هو ذلــك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعــلاقات المتفاعلة، داخــل بيئــة المنظمة بين الأفــراد. وبناء على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنــه شخــصية المنظمة. فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجــابي، يعمــل علــى تحقيــق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المــشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات. أما التنظيمات التي لا يتوفر فيها مناخ تنظيمي سليم فهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمى فيهم قيم الولاء التنظيمي.

1 - المعاني، أيمن عودة، " الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع "، مرجع سابق، ص 39.

2 - عبد الوهاب، علي، وبلقيس، أحمد " الحوافز والتحفيز - المفاهيم والمبادئ والنظريــات" (عمــان: المنظمــة العربيــة للعلــوم الإدارية، 1985) ص 10.

3 - العديلي، ناصر، " الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لإتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الريــاض بالمملكــة العربية السعودية" (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1404هـ) ص 46.

4 - المعاني، أيمن عودة، " الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع" مرجع سابق، ص 49.

7- مشاركة العاملين في التنظيم: يمكن تعريف مشاركة العاملين بكونها " حالة عاطفية وعقلية واجتماعية، تجعل الفرد يساهم في تحقيق أهـداف الجماعة وتحقيق أهـداف المنظمة، ويشارك في المسؤولية لإعتقاده بأن هذه الأهداف هي أهداف جماعة العمل في المنظمـة ".[1] وقد أظهرت الدراسات أن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين فهم أكثر رغبـة فـي العمل الجماعي، وأكثر تقبلاً له، ويزداد شعورهم بالرضا، وتقل مقاومتهم للتغييـر وترتفـع روحهم المعنوية.[2]

4.2.3- مداخل تنمية الولاء التنظيمي:

Approaches to Developing Organizational Loyalty.

سبق الإشارة إلى أن هناك الكثير من محددات الولاء التنظيمي التي تخرج عن نطـاق سيطرة الإدارة، مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الولاء، فعلى سبيل المثال نجد أنه فـي حالة وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الولاء الاستمراري لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الولاء العاطفي من خلال مايلى:-

أ- الإثراء الوظيفي: إن الإثـراء الوظيفي يجعل الفـرد أكثر مـسؤولية عـن عملـه ويعطيه المزيد من حـرية التصرف والاستقلال ومـزيد من المشاركة في اتخاذ القـرارات المؤثرة على عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

ب- إيجـاد نوع من التـوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العـاملين: يجـب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع، لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر مـن خلال خطط الحوافز، وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما أديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دوراً فعالاً في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

جـ- إستقطاب واختيار العاملين الجُدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قَوى لديه الولاء (خاصة الولاء العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجـودة، فيجـب أن نرى هذه الشروط بحزم عند اختيار العاملين بحيث يتم إختيار من تتوافر فيه تلك القيم.[3]

---

1 - المعاني، أيمن عودة، " الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع "، مرجع سابق ص ص 57-58.

2 - جو . م. يوهلن، " القيادة وديناميكية الجماعة "، ترجمة: محمد العريان، إبراهيم شهاب، (القاهرة: مكتبـة الأنجلـو المـصرية، (1969) ص ص، 81-83.

3 - جيرالد، جرينبرج، مارون روبرت،" إدارة السلوك التنظيمي "، ترجمة (رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علـى بـسيونى) دار المريخ للنشر، 2004.

5.2.3- قياس الولاء التنظيمي.

أي منظمة مهما كان نوعها تسعى إلى تحقيق أهدافها، وحتى تصل إلى ذلك لابد للمنظمة أن تقوم بمتابعة نشاطها من فترة إلى أخرى للتعَرف على ما تحققه من فوائد سواء كانت هذه الفوائد مادية أم معنوية، وهذه الفوائد والمكاسب التي تحققها المنظمة منها ما يعود على الأفراد العاملين بها ومنها ما يعود على المجتمع التي تعمل فيه المنظمة. ونظراً للارتباط القائم بين ولاء الأفراد العاملين بالمنظمات من ناحية، وبين تحقيق مكاسب مادية ومعنوية للأفراد في منظماتهم، فإنه من الممكن تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها عن طريق قياس ولاء الأفراد لمنظماتهم، لذلك يجب على الإدارة زيادة وتنمية الولاء للعاملين بها بوضع برنامج وسياسات تهدف إلى ذلك.فيمكن قياس الولاء التنظيمي بالأداة المقننة التي طورها **(بورتر وزملائه، 1974) (Organizational Commitment Questionnaire)** اختصار **(OCQ)** وهو المقياس المعتمد لقياس الولاء التنظيمي، وهذه الأداة متوافقة مع مقياس ليكرت ذو الخمس درجات بحيث تكشف هذه الأداة عن درجة موافقة المستجوب على أسئلة تتعلق بولائه التنظيمي. فعملية قياس الولاء عملية واعية تجنى المنظمة والعاملين من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد ما يلي:-[1]

أولاً: التعرف على المشكلات التي تواجه الأفراد داخل المنظمة أو المنظمة نفسها، ومن ثم تقوم المنظمة من خلال الإدارة على إيجاد الحلول الملائمة والمناسبة. لذلك يعتبر قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة للإدارة الناجحة تساعدها على معرفة المقومات التي تواجه المنظمة.

ثانياً: يعطى قياس الولاء التنظيمي للمنظمة مؤشرات على مستوى الأداء التنظيمي، وهذه المؤشرات تساعد المنظمة على تحديد موقعها بالقياس إلى فترات سابقة من الوقت، وكذلك تستخدم للمقارنة لمستوى الولاء للعاملين في منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة.

ثالثاً: عملية قياس الولاء تدخل في تركيب المشاعر والإتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء، لذلك يتعين على الإدارة الجيدة التعرف على الإتجاهات والأحاسيس والمشاعر لدى الأفراد حتى تستطيع معرفة مستوى الولاء لدى العاملين بالمنظمة.

1 – الطقى، عمر المبروك، " العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، ليبيا (أكاديمية الدراسات العليا، 2003) ص ص 69-70.

رابعاً: يعتبر قياس الولاء التنظيمي أداة للكشف عن العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، وهذا يتيح للإدارة فرصة لإحداث التغيرات في الإدارة وكذلك ظروف العمل الأخرى وهذا ما يحقق فائدة كبيرة للمنظمة.

خاتمة.

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يُحمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء ويقدم مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهو بمثابة أداة تشخصية وذلك لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن تم العمل على إيجاد الحلول، كما أن البحوث الإنسانية تعود بالنفع على المنظمة والأفراد كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم وتحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة من حيث القدرة على إحداث تغيرات في الإدارة وظروف العمل، كما يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية تتمثل في المشاعر والاتجاهات لذلك يجب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.

المبحث الثالث: التسويق الداخلي والتمكين

تمهيد.

تُعَد العــلاقة القائمة بين المنظمات والبيئة علاقة متبادلة وتفاعليــة وشــاملة. فالبيئــة الداخلية (Internal Environment) تمنح المنظمات الناجحة فرصاً للاستمرار والإزدهــار، وتؤدى بالمنظمات الفــاشلة إلى الإضمحلال أو التــلاشي كما أنها، في الوقت ذاته، تفــرض محددات على حركة المنظمات من خلال المستلزمات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة. كما أن طبيعة المتغيرات البيئية المختلفة تلعب دوراً أساسياً في تحديد قدرة المنظمة على العمــل وفى خلق التوازن المتحرك والتكيف المطلوب مع البيئة، خــاصة في إطــار إمكانية تــوفير متــطلبات السلع والخــدمات التي تنسجم مع حاجات الزبائن ورغباتهم وكذلك المتعلقة بسبل إشباع حاجاتهم المتنامية والمرتبطة بقدراتهم الشرائية.[1] وهنالك عدد من المفــاهيم الأخــرى التي يمكن اعتبارها مقومات مساعدة ومساندة للمنظمات في موضوع الولاء التنظيمي وخاصة عندما تحاول المنظمة إتباع نظم التسويق الداخلي. لذا سوف يتناول المبحث الثــالث دراســة استراتيجية التسويق الداخلي والتعرض من خلاله إلى مفهوم التسويق الداخلي وأهميته وأهدافه وخصائصه وأبعاده، وكذلك التسويق الداخلي والتَمكين.

1.3.3- استراتيجية التسويق الداخلي. Internal Marketing Strategy

أولاً: مفــهوم التسويق الداخلي: ركــز التسويق من الناحية التقــليدية على عــمليات التبــادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديــد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي، قد وجــه النظر إلى شكل آخر من أشــكال التبادل، وهوما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الداخلي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخــدمات قيــاساً على السلع المــادية، حيث أن أداء العــاملين فــي مجــال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي. لذا ظهر مفهوم تسويقي حــديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمَى بالتسويق الداخلي. [2] وهذا المفهوم ينظر للأنــشطة التــي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تركــز علــى اهتــمامات العــاملين وتحاول إشــباعها من خــلال الأنشطة التي يؤدونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي.[3] وبالرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي

---

1 – الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، " نظرية المنظمة "، مرجع سابق، ص 195.

2 – أدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسى، جمال الدين محمد، " جودة خدمات المعلومات الفنية وأثرها على مندوبي البيــع والأداء البيعي "، دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعــة عين شمس، العدد الأول، (1995) ص ص، 1-55.

3 - Ballantyne, D., Internal Network for Internal Marketing, Journal of marketing Management, Vol.13, No.5, (1997). PP.343-366.

بمفهوم العميل الداخلي، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام. فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة. والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تنبع من التسويق الداخلي، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الإستجابة للجمهور الداخلي.(1) وظهر مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك، والمشافي، وخدمات النقل العام....وهكذا.(2) وزاد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في تلك المنظمات الخدمية التي تقوم بتسويق الخدمات التي تنتجها إلى العميل الخارجي وذلك من خلال:-

1- أن كل فرد وكل قسم داخل المنظمة له أدوار كعملاء داخليين. وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجي، فإن كل فرد وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات.

2- إن على الأفراد العمل معاً وبالطريقة التي تحقق رسالة المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها وهذا عنصر هام داخل المنظمات الخدمية حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها. وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها.

وقد عَرف **(رفيق، أحمد)** التسويق الداخلي على أنه " جهد معّد مسبقاً ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي من أجل مواجهة مقاومة التغير ومن أجل تحفيز وتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة على المستويين العام والوظيفي، بهدف تحقيق رضا المستهلك.(3) وهناك من عَرف التسويق الداخلي على أنه " النظر إلى العاملين على أنهم زبائن فيما بينهم أي أنهم زبائن داخل المنظمة والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية.(4) ويشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة للعاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدى إلى الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين. أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم، وتنطوي سياسات التسويق الداخلي وبرامجه على بعض الأنشطة

1 - Harrell, R. The Strategic Analysis of Intangible Resources Strategic Management.Journal, (Vol.13, No2, (1992).

2 - Berry, H. Managing the Total Quality Transformation, (New York): Mc Graw Hill, Inc, (1981). P. 76.

3 - Rafiq, M. and Ahmed.P.K. Ibid. P. 104.

4- Berry, L.L. (1984). The Employees as Customer in Lovelock. C.H. Service Marketing: Text Case and Reading Prentice- Hall Engle wood Cliffs, N, J, and PP. 271-279.

المخططة والموجهة للعاملين بها وخاصة بالتنمية والتدريب والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الأدوار.[1]

2.3.3– أهمية التسويق الداخلي وأهدافه.

تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين والمنظمة والعملاء خاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والإستهلاك، ويسيطر العنصر البشرى على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها. وتهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين. كما تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية.[2]

3.3.3– خصائص التسويق الداخلي.

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها:–

أ– التسويق الداخلي عملية اجتماعية.

فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملين لاتقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والإنتماء والصداقة، ويريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

ب– التسويق الداخلي عملية إدارية.

تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:–

1– التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها. وأن هذه الأنشطة تؤدى إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

2– التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.[3]

---

1 – المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص"، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة لمحافظة دمياط، بحث منشور، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول (2001) ص 48.

2 – نفس المرجع السابق، ص 50.

3 - Verey, J, A. Model of Internet Marketing for Builing and Sustaining A Competitive Service Advantage, Journal of Marketing Management, (Vol.11, No, 3, 1995). PP, 41-54.

4.3.3- أبعاد التسويق الداخلي.

هناك أربعة أبعاد للتسويق الداخلي كما يلي:-

البُعد الأول: التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق والقسم الآخر هو العميل، فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.

البُعد الثاني: تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل ذلك أن تعطى المشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

البُعد الثالث: يقوم قسم بتسويق خدماته إلى المنظمة ككل. مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية زيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.

البُعد الرابع: المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهى كذلك السوق. فالعاملون هم عملاء، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين.[1]

5.3.3- التسويق الداخلي والتمكين.

هناك علاقة ضمنية بين التسويق الداخلي والتَمكين بصفتها مفاهيم معاصرة متناغمة بعضها مع البعض، فمفهوم التسويق الداخلي يشجع العاملين على فعل كل ما عليهم فعله لمساعدة زملائهم في العمل على تحقيق رغبات الزبائن حتى لو أدى ذلك إلى تجاوز التعليمات أو السياسات التي تضعها المنظمة. ومن هنا يرى أن التسويق الداخلي لا يتناقض مع مفهوم التمكين، بل ينسجم تماماً معه ويُعَد مكملاً له، فإن تم التعامل مع العاملين على أنهم زبائن أو شركاء فسوف يتم إنخراطهم برسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وحاجات الزبائن، وعندما سيتبلور اهتمامهم في محاولة إرضاء الزبائن والمساهمة في تحقيق الفاعلية للمنظمة.[2] ويلاحظ أن مناخ التسويق الداخلي سيؤدى إلى منح العاملين مزيداً من حرية التصرف والتمكّن والرضا، مما يؤدى في النهاية إلى أن تفضي هذه المقومات إلى تطور أفضل لنتائج الأداء، وإلى تطور في العلاقات الداخلية والخارجية، وإلى نتائج مادية ومعنوية ملموسة بالنسبة للمنظمة من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف القصيرة المدى وزيادة قدرات المنظمة التنافسية وقدراتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، لأن سر نجاح المنظمة في التكيف والإستجابة مع التغيرات التي تواجهها منظمات القرن الواحد والعشرين يكمُن في قدرة العاملين أنفسهم على التكيف والإستجابة لتلك المتغيرات، بأسلوب معاصر من حيث المرونة والعلاقات الداخلية والخارجية المناسبة.

1 -Foreman, K. Internal Marketing: Concepts, Management and Application, Journal of management, (Vol.11, No, 3, 1995). PP. 755-768.

2 - Sergeant, A. and Asif, S. (1998). The Strategic Application of Internal marketing – An Investigation of UK Banking International, Journal of bank marketing 16(2), PP.66-79.

6.3.3- التسويق الداخلي والبيئة العربية.

ما يزال نموذج التسويق الداخلي يتطور من ناحية أكاديمية وتطبيقية نحو منهج نظريّ متقدم في البيئة الغربية بشكل خاص، علماً بأن تناول هذا الموضوع في البيئة العربية مازال محدوداً جداً، حيث الدراسات التي تكتب في هذا المجال تكاد تكون محدودة للغاية. والسبب يكّمن في الفجوة الحقيقية بين مفهوم التسويق الداخلي والممارسة الواقعية لمنظماتنا في الوطن العربي، حيث أن العلاقة بين العاملين مازال يسيطر عليها التفكير التقليدي والممارسة الإدارية التقليدية، من خلال السلطة الهرمية والتفكير البيروقراطي، وغياب دور التنظيم غير الرسمي، وغياب فرق العمل، وحصر العلاقة بين العامل والعامل الأخر على العلاقة الرسمية وما تنص عليه القوانين والتعليمات التي لاتسمح بمجالٍ كاف بين العلاقة على أساس التسويق الداخلي. أما النقاط فهي تلخص وجهات النظر والمبادئ المختلفة في التسويق الداخلي حسب ما توصل له أمثال (**Rafiq and Ahmed – Barry Gronroos**):- [1]

- التعامل مع العاملين على أنهم زبائن- زبائن داخليون.
- تحفيز وإرضاء الزبائن الداخليين.
- تكريس مبدأ التعاون والتنسيق وروح الفريق.
- التأكيد على الاستراتيجيات الوظيفية والعامة لدى العاملين الداخليين.
- النظر إلى المديرين والمرؤوسين على أنهم شركاء.

وعلى الرغم من هذه النظرة الواسعة والشمولية لمنهج التسويق الداخلي إلا أن هناك نقصاً في مجالين مهمين للغاية:-

1-إنخراط العامل ومشاركته وتمكينه.

2- حصول العاملين على المكتسبات المناسبة من حيث المعرفة والمهارة والإمكانات ولسد هذه الفجوة لابد من الاستثمار في تدريب العاملين لتحسين قدراتهم إذا أرادت المنظمات فعلاً أن تطبق وتواكب المفاهيم الشاملة للتسويق الداخلي وخاصة في البيئة العربية.

8.3.1- قيادة التغيير في تمكين العاملين وتنمية قدراتهم في المنظمات الخدمية.

للقيادة دور أساسي في تنمية المنظمات وتطويرها وتحقيق ميزة تنافسية لها. وللقيادة دور مهم في إقرار وتشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنمية المنظمات وتحقيق أهدافها المختلفة. من هنا فإن للقيادة دوراً أساسياً في رعاية وتفعيل برامج المشاركة والتمكين في المنظمة، ودور القيادة في نجاح برامج المشاركة والتمكين يكاد يكون غاية في الأهمية، لأن التمكين يتطلب من القيادة والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به والاستعداد القوى لذلك التنازل، وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

1 - ملحم، يحي سليم، " التمكين كمفهوم إداري معاصر "، مرجع سابق ص ص، 108-109.

أولاً: مفهوم القيادة. هنالك تعريفات متعددة للقيادة، ومن أهم وأحـدث التعريفـات للقيادة أنها" عملية تحفيز الآخـرين لبذل قصارى جهدهـم من أجـل إنجـاز مهـــام ذات أهميــة للعمــل"[1] وهناك مفـاهيم تقليـدية تشـير إلى أن القيادة هي"عملية تأثير وممارسة سلطة وقوة تجعــل المرؤوسين ينفــذون إرادة وتوجهات القــائد بالطــريقة التي يريدها"[2]

ثانياً: مصادر نفوذ وسلطة القيادة.

1- قـــوة المكافـــأة: فيستمد القــائد هنــا سلطتــه على المرؤوسين من خــلال ما يقــدمه لهم من مكافآت مثل الرواتب والأجور والترقيات والحوافز المختلفة.

2- القوة الشرعية: إذ يستمد القائد هنا سلطته على المرؤوسين من خلال المركــز التي تمنح للقائد قوة شرعية مستمدة من قوانين المنظمة.

3- قوة الإكراه: يستمد القائد هنا سلطته على المرؤوسين من خلال العقاب المستمدة من سلطة المركز، فبمقدور القائد حرمان العامل من الترقية أو فرض عقوبة بــنص القــانون مثل نقل العــامل إلى مكان غير مرغـوب فيه بالنسبـــة له، فيتمكن القــائد بواسطة هـــذه المصادر من فرض إرادته وتحديد السلوكيات المرجوة من المرؤوسين بالطريقة التي يراهـــا مناسبة لتأدية مهـــام العمل.

4- قـــوة الخبرة: فيستمد القــائد قوتــه في التأثــير على المرؤوسين من خــــلال ما يتمتع به من معرفة، فمعرفة القائد أو خبرته في العمل قد يؤثر في سلوك المرؤوسين لتأدية المهام من خلال تلك المعرفة أو الخبرة.

5- قوة الكاريزما: فيستمد القائد تأثيره هنا من خلال قدرته على التــأثير فـــي الآخــرين بسبب رغبتهم في الإنتماء له وبسبب الإعجاب بشخصه، وهذه ناتجة عن الجاذبية الشخصية للقائد.

6- القيــــادة بالتمكين: القيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي مع قـــوة الخبــرة وقـــوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد(**الكاريزما**). فالقادة الفعالون هم الذين يُعــدون بتمكــين مرؤوسيهم وبتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحية للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها. هؤلاء القادة يعلمون أنهــم عنــدما يمنحون مرؤوسيهم مزيداً من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية و اقتدار ينتج عن ذلك أداء متميز وجودة عالية و إنتماء في العمل.[3] ويرى في هذا الإطار أن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قــوتهم عندما يشاركهم الآخرون بها من خلال تبنيهُم و إنتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي.

1- Schermerhorn, J, (2002), Management, 7 th ed, John Wiley.

2 - Kanter R(1979)، Power Failure in Management Circuits, Harvard Business Review.(July-August)PP.65-75

3 - Schermerhorn, J (2002), Management, OP Cit.

فمثلاً " **ماكس دبري**" في شركة" **هيرمان ميلر**" يمتدح القادة الذين يركزون في عملهم على الأمور المهمة والمصيرية في المنظمة ويتركون للآخرين حق التصرف في أعمالهم و اتخاذ القرارات الخاصة بدائرة مسؤولياتهم.(1) إن منح المرؤوسين مزيداً من التمكين يُعد أسلوباً قيادياً ناجحاً ويمكن أن يُعد التمكين مصدراً من مصادر قوة القيادة المعاصرة التي ترتفع بالكفاءة القيادية إلى أعلى مستوياتها.

9.3.1- الكفاءة القيادية.

تتحقق الكفاءة القيادية عندما يحقق القائد أعلى مستوى من التأثير بالمرؤوسين بأقل جهود ممكنة. فهنالك قادة يبذلون جهوداً كبيرة بسبب عدم الثقة بمرؤوسيهم فيراقبونهم بشكل كبير ويستخدمون أنظمة بيروقراطية متشددة لإحكام الرقابة والتأكد من سير العمل بصورة دائمة. هؤلاء لايتركون في حياتهم الوظيفية وقتاً كافياً للأمور الاستراتيجية المصيرية في حياة المنظمة، ولا يعملون على خلق رؤية ونقلها ونشرها بين المرؤوسين ولا يمكنهم إعمال الشفافية في المنظمة، أما القيادة من خلال التمكين فتعطى للقائد كفاءة قيادية وفاعلية قيادية كبيرة، فهو لايشغل نفسه كثيراً في التأكد والرقابة والتفتيش والسيطرة وهى كلها وسائل خارجية بالنسبة للعامل وسبب ذلك هو الثقة، وهذا يحقق مستويات عالية من الكفاءة القيادية بتحقيق نتائج أداء عالية ومتفوقة من خلال مرؤوسين ممكَّنين. هذا النوع من القيادة يتماشى مع نوع مهم من أنواع القيادة المعاصرة ويلتقي معها في أبعاد معينة وهى **(القيادة التحويلية)**. وفى القيادة التحويلية عناصر مهمة تلتقي مع نمط القيادة بالتمكين وهذه العناصر هي:-(2)

1- **خلق الرؤية**: فالقائد الناجح هو الذي يخلق رؤية ويصنع للمنظمة إحساساً بالإتجاه ووحدة إتجاه بتوصيل رؤيته وأهدافه الاستراتيجية للعاملين فيشعرون بإنتمائهم لها.

2- **الكاريزما**: خلق الحماس في نفوس المرؤوسين والإيمان بأهداف المنظمة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بالمرؤوسين.

3- **الرمزية**: خلق الرموز والشعارات والمناسبات بشكل منتظم من أجل الإحتفال بالتميز والإنجاز ومكافأة المتميزين.

4-**التمكين**: مساعدة الآخرين والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز وإزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز والمشاركة في تحمل المسؤولية وتفويض العمل المتسم بالتحدي والتفوق.

5- **إستثارة الذكاء عند الآخرين**: إستثارة قدرات العاملين الخلاقة وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل، والتفكير الخلاق بخلق أفكار جديدة.

6- **الأمانة و الإستقامة**: القيادة هي القدوة للعاملين في الأمانة والإخلاص والتفاني والصدق، وهذه الخصائص متأصلة وليست أنية.

1 - De Pree, Max (1989), An Old Prep's Wisdom: It Begins with Belief in People, New York Times, September, 10, P. F.2.

2 -- Kouzes, J. and Posner،B (1988)، The Leadership Challenge, Success.April,P.68

10.3.1- أسلوب القيادة والتمكين.

قد تمر القيادة بالخطوات الآتية للوصول إلى مستويات القيادة والتمكين:-

أولاً:- استخدام أسلوب العصا والجزرة: هذا الأسلوب يتناسب مع الثواب والعقاب.

ثانياً:- قيادة عدم التدخل: وهو أسلوب ضعيف في القيادة والإدارة، حيث يُترك العاملون يعملون دون رقيب أو حسيب، فتختفي المحاسبة والمساءلة والمسؤولية، ويختفي مع هذا كله الإنجاز ولا يصلح هذا الأسلوب لعصر المعلوماتية الذي نشهده.

ثالثاً:- التمكين: هو الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية، فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القيادة على أنه موجه ومساعد على غرار الدور القيادي الذي يقوم به مدربو الفرق الرياضية. وسياسة الربح المتبادل هي السياسة المسيطرة على هذا الأسلوب، وهذه السياسة تركز على تحقيق أهداف مشتركة للجميع دون أن تحقق جهة على حساب جهة أخرى.

11.3.1- القيادة والتمكين ونظرية التغيير المتقدمة:

تنسجم نظرية التغيير المتقدمة مع مفهوم التمكين وتنطلق نظرية التغيير المتقدمة من أن التغيير يبدأ من الداخل.[1] يزعم أصحاب هذه النظرية بأن التغيير الصحيح يتطلب تضحية غير عادية من قبل دعاة التغيير أنفسهم بأنفسهم وفى مواقعهم وفى حياتهم. وهذا يتطلب من قادة التغيير تضحية بالوقت والنفوذ، وتحملاً لحالة عدم التأكد وتقديم ثقافة مختلفة على المستوى الفردي والجماعي، فتغيير الآخرين يتطلب تغيير الذات. ويكون الفرد أكثر قدرة على إقناع الآخرين كقبول التغيير عندما يبدأ التغيير من الذات ومن تم يطلب من الآخرين أن يغيروا أنفسهم على نفس الخط الذي بدأ به التغيير من الداخل إلى الخارج. وتُعد نظرية التغيير المتقدمة (**ACT**) التي قدمها في عام (**2000**) العالم المشهور" **روبرت كوين**" وزملاءه.[2] تُعد تحولاً من النظرة التقليدية إلى نظرة تبحث في الأعماق، ويطمح قادة التغيير دائما نحو تغيير مرؤوسيهم، وبعد الفشل وعدم إحداث التغيير المنشود والمخطط له، يبدأ هؤلاء في التفتيش عن المشكلة والأسباب في الخارج، ونادراً مايبحثون في ذواتهم وأنفسهم ويصف (**Chris Argyris**) الموضوع وصفاً دقيقاً حيث يؤكد بأن هناك على الدوام فجوة منتظمة بين أقوالنا من جهة وتصرفاتنا من جهة ثانية من غير وعى منا وإدراك هذه الفجوة. وينجم عن ذلك عمليات تشويش متعمدة لعملية الاتصال وتبادل المعلومات يتم فيها تشويه للحقائق، حيث أن قاعدة عامة لتنظيم حياتنا وتقوم على أربعة عوامل أساسية هي:-

1- Quinn. R, Spreitzer, G. and Brown. M (2000), Changing Others Through Changing Ourselves: The Transformation of Human System, Journal of Management Inquiry, Vol.9. (2), PP.147-164.

2- Quinn.R.، spreitzer, G. and Brown.M (2000), OP.Cit.

1- محاولة البقاء في دائرة السيطرة والتحكم، فنحاول دائماً المحافظة على هذه الدائرة لأنفسنا.

2- نحاول دائماً كبت المشاعر السلبية ونقوم بهذا بشكل تلقائي من خلال اللاوعي.

3- نحاول دائماً الكسب وتجنب الخسارة وعدم القبول بالخسارة بأي شكل من الأشكال.

4- نعمل دائما على التبرير العقلاني للأهداف التي نضعها.

فهذه العوامل الأربعة أو أي منها يبرز بشكل طبيعي عندما نواجه فشل أو قصور فنصبح دفاعيين لدرجة تمنعنا من التفكير والتمعن في الفشل وأسبابه، وهذا الدفاع عن الذات وقصورها يحدث في أوعى لحظة من لحظات الحاجة للتعلم. أي عندما يكون الإنسان أحوج ما يكون للتعلم ومعرفة أسباب القصور والفشل. فإن الممارسين لنظرية التغيير المتقدمة هُم أقدر على إدراك هذه الحالة. فنظرية التغيير المتقدمة تُعد متقدمة فعلاً، لأنها معقدة نوعاً ما وغير تقليدية في المفهوم الذي تنطلق منه، فالنظريات التقليدية مختلفة في المفهوم والتفكير يمكن أن نجملها على النحو التالي: (1)

1- العقلانية الاقناعية.

2- التغيير بواسطة الإكراه.

3- التغيير عن طريق المشاركة.

أما النظريات المتقدمة فهي أقل طموحاً من النظريات التقليدية وأكثر تعقيداً وأقل ممارسة وتطبيقاً، ولكنها تسمو فوق المصالح الذاتية وتنطلق من الذات وتتطلب تغيرات ذهنية وسلوكية داخلية في التكوين البشرى، والمصلحة الذاتية عادة تدعم وتعزز من خلال الخداع الذاتي والنفاق الداخلي، ومحاربة هذه الأمراض النفسية يتطلب من النفس البشرية تضحية وعملية تحويلية، وهذا يتطلب نضالاً وكفاحاً داخل النفس للتخلص من أمراضها المتعلقة بحب الذات وحب السيطرة والنفوذ والمكاسب المادية المختلفة، وهذا لا يعنى خسارة المكاسب بقدر ما يعنى المشاركة بها، وهذا سيعطى صاحبها رضا معنوياً أكبر عند التركيز على العطاء و إنعكاساته الإيجابية على الآخرين

12.3.1- قيادة التغيير والتمكين.

إن التغيير وتطوير المنظمة وتنميتها أصبحت مسألة مصيرية بالنسبة لمنظمات الأعمال. فلابد من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء.إن منظمات الأعمال أصبحت تواجه تحديات ومفاجآت غير متوقعة في البيئة التنافسية والتكنولوجية والسوقية و الإقتصادية و الاجتماعية والزبائن وغيرها. و التحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال يكمن في صعوبة التنبؤ بهذه المتغيرات،

1 - Quinn. R, Spreitzer, G. and Brown. M. OP.Cit. pp 157-169.

الأمر الذي يتطلب جهداً أكبر في عملية رصد هذه التغيرات والتكيف السريع معها.[1] وتبين ممارسات منظمات الأعمال أن النظم التقليدية لم تُعد صالحة لمواجهة هذه التغيرات، أي أن الإدارة البيروقراطية أو المركزية لم تُعد قادرة على مواجهة هذه التغيرات السريعة، إذ لابد من مشاركة جميع وحدات ومجموعات العمل في مساعدة المنظمة في مواجهتها للمتغيرات المحيطة بها، ولتمكين الجميع من مواجهة التغيرات المحيطة لابد أن تكون هنالك تنمية شاملة داخل المنظمة ترتبط بتطوير أداء العاملين وتنمية قدراتهم، حتى يتمكنوا من تطوير المنظمة في الأبعاد الأخرى التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية وأداء المنظمة بشكل عام. إن تطوير التكنولوجيا وتطوير كفاءة المنظمة وتنميتها وتوسعها وتحقيق أرباحها وحصص مناسبة للمساهمين لا يأتي إلا من خلال الاستثمار في الإنسان. و التطوير وتنمية المنظمة تحتاج إلى جهود متكاملة ومتعاونة ومتناسقة من الجميع. إن التغيير قد يواجه مقاومة من قبل المرؤوسين إذا لم تعمل الإدارة على إدارة التغيير بشكل صحيح، وإدارة التغيير تقتضى التنبؤ بوجود مقاومة، ولابد من إدارة تلك المقاومة بشكل فاعل وصحيح.

خاتمة.

يخلص **الباحث** أن استراتيجية التسويق الداخلي تبدو متطلباً أساسياً لبناء قدرات العامل ودافعيته، الأمر الذي يؤدى إلى مستويات عالية من جودة الخدمات التي يقدمها العاملون، وبالمقابل فإن جودة الخدمات تساهم في رضا الزبائن أو العملاء وضمان ولائهم، ومن ثم تحقيق إيرادات عالية للمنظمة. ويجد **الباحث** أيضاً أن للقيادة دوراً مهماً في مواجهة التحديات وفى إحداث التنمية المستديمة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات. ولدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع من أجل التغيير والتطوير وتبنى برامج حديثة ومعاصرة. ولابد أن تتوافر للقيادة الرؤية الحقيقة التي تلتقي مع المفاهيم المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة التحديات. والرؤية تعنى رؤية القائد للنتائج وعدم غياب النتائج عن تفكيره وتدبيره، ولابد هنا ترجمة الرؤية إلى واقع، لأن هذه الترجمة تولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه والثقة بدورها تنشئ قوة وطاقة وإيماناً بإمكانية القيام بنتائج مبهرة. إلا أن ترجمة الرؤية تحتاج من القائد صبراً وجهداً متواصلين في نقل وتوصيل رؤيته للمرؤوسين من خلال الحوار المتبادل ومن خلال اللقاءات الهادئة وذلك لغرس تلك الرؤية في عقول المرؤوسين.

1 -Drunker, P. (1990), Management Challenges for the 21th Century Harper Collins.

الباب الثاني / الإطار التطبيقي

الفصل الأول: عرض ووصف بيانات الدراسة

المبحث الأول: نبذة مختصرة عن شركات الاتصالات المستهدفة في الدراسة.

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

المبحث الثالث: تصميم واختبار أداة الدراسة (الاستبانة).

المبحث الأول: نبذة عن شركات الاتصالات المستهدفة في الدراسة

1.1.1 – نبذة مختصرة عن شركات الاتصالات (قيد الدراسة).

تخضع شركات الاتصالات العاملة في ليبيا إلى الهيئة العامة للاتصالات بموجب قرار اللجنة الشعبية العامة رقم **(293)** لسنة **(2006)** وفقاً للمادة رقم **(13)** من القرار المشار إليه أنفاً. وشركات الاتصالات التي أجريت عليها الدراسة وعددها **(4)** شركات وهى كمايلى:-

1- شركة المدار الجديد للاتصالات الهاتفية.

أولاً: تأسيس الشركة.

تأسست شركة مساهمة باسم شركة المدار الجديد سنة **(1995)** ولها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، وتسرى عليها الأحكام الواردة في قرار تأسيسها وأحكام هذا النظام وأحكام القانون التجاري وتعديلاته وأحكام التشريعات الأخرى ذات العلاقة[1].

ثانياً: رأسمال الشركة.

حدد رأسمال الشركة بمبلغ **(50.000.000)** (خمسين مليون دينار ليبي) مقسم إلى **(500.000)** سهم (خمسمائة ألف سهم) قيمة كل سهم **(100)** **(مائة دينار)** مدفوعة بالكامل أودعت بالكامل بحساب الشركة.

ثالثاً: أغراض الشركة.

تهدف الشركة إلى إنشاء وتشغيل وصيانة شبكة وطنية للهاتف المحمول، ولها على سبيل تحقيق أغراضها أن تباشر جميع التصرفات والأعمال وأن تضع البرامج و الخطط التنفيذية لتحقيقها ولها على وجه الخصوص مايلى:-

1- إنشاء المنظومات ومراكز الاتصالات التي تمليها احتياجات الشركة وتكامل خدمات الشبكة بما يشمل التخطيط والتنفيذ والتعاقد على انجازها.

2- توريد المعدات والمواد اللازمة من الداخل والخارج لإقامة الشبكة والخدمات المساندة لها.

3- إنشاء واستئجار وصلات التراسل لغرض ربط وتكامل منظوماتها.

4- بيع وتأجير أجهزة ومعدات المشتركين اللازمة للتقابل مع الشبكة.

5- التنسيق مع الجهة المختصة لاستخدام شبكة الاتصالات الرئيسية من منظومات التراسل ومراكز عبور الاتصالات محلياً ودولياً.

1 – النظام الأساسي لشركة المدار الجديد. (أنظر الملحق رقم 5).

6– التعاون والمشاركة مع الشركات والمؤسسات والمنظمات في الداخل والخارج بأي وجه من الوجوه بما يساعد على تحقيق أغراض الشركة.

2- شركة ليبيانا للهاتف المحمول.

أولاً: تأسيس الشركة.

تأسست بناء على قرار اللجنة الشعبية العامة رقم **(22)** لسنة **2004**م تحت اسم شركة ليبيانا للهاتف المحمول، تتمتع بالجنسية الليبية، ولها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة [1].

ثانياً: رأسمال الشركة.

حدد رأسمال الشركة بمبلغ **(50.000.000)** (خمسين مليون دينار ليبي) مقسم إلى **(500.000)** سهم (خمسمائة ألف سهم) قيمة كل سهم **(100)** **(مائة دينار)** مدفوعة بالكامل أودعت بالكامل بحساب الشركة.

ثالثاً: أغراض الشركة.

تهدف الشركة إلى إنشاء وتشغيل وصيانة شبكة وطنية للهاتف المحمول، ولها على سبيل تحقيق أغراضها أن تباشر جميع التصرفات والأعمال وأن تضع البرامج والخطط التنفيذية لتحقيقها ولها على سبيل الخصوص مايلي:-

1– إنشاء منظومات ومراكز الاتصالات التي تمليها احتياجات الشركة وتكامل خدمات الشبكة بما يشمل التخطيط والتنفيذ والتعاقد على انجازها.

2– توريد المعدات والأجهزة اللازمة من الداخل والخارج لإقامة الشبكة والخدمات المساندة لها.

3– إنشاء واستئجار وصلات التراسل لغرض ربط وتكامل منظوماتها.

4– امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات والحصص والحقوق والمزايا التي تحتاجها.

3- شركة هاتف ليبيا.

أولاً: تأسيس الشركة.

تأسست طبقاً لقرار أمين لجنة الإدارة للهيئة العامة للاتصالات رقم **(04)** لسنة **2008** م تكون لها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، ويكون مركز الشركة ومحلها القانوني مدينة طرابلس بليبيا، ويجوز لمجلس إدارة الشركة أن تنشئ فروعاً لها أو مكاتب داخل ليبيا، ويجوز إنشاء فروعاً لها في الخارج بناء على موافقة الجمعية العمومية للشركة [2].

1 – النظام الأساسي لشركة ليبيانا للهاتف المحمول. (أنظر الملحق رقم 6).

2 – النظام الأساسي لشركة هاتف ليبيا (أنظر الملحق رقم 7).

ثانياً: رأسمال الشركة.

حدد رأسمال الشركة بمبلغ **(50.000.000)** (خمسين مليون دينار ليبي) مقسم إلى **(500.000)** سهم (خمسمائة ألف سهم) قيمة كل سهم **(100)** **(مائة دينار)** مدفوعة بالكامل أودعت بالكامل بحساب الشركة.

ثالثاً: أغراض الشركة.

– إنشاء وتشغيل وصيانة شبكة الهاتف، وتشمل المنظومات المحلية المتمثلة في مقسمات العبور والمقسمات الفرعية ووسائط الربط داخل المدن وتقديم كافة الخدمات لتأمين وتقديم الخدمة المشتركين، وأي نشاط مكمل يهدف إلى تحقيق أغراضها ولها في سبيل ذلك القيام بالأعمال والتصرفات التالية:-

1– توريد المعدات والأجهزة والمواد اللازمة لنشاط الشركة من الداخل والخارج.

2– امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات والحصص والحقوق والمزايا التي تحتاجها.

3– بيع وتأجير أجهزة ومعدات المشتركين اللازمة للتقابل مع الشبكة.

4– إعداد وتدريب العناصر الفنية والإدارية والمالية اللازمة لتنفيذ وتطوير برامج عمل الشركة.

5– التعاون مع الشركات والمؤسسات في الداخل والخارج بأي وجه من الوجوه بما يستعد على تحقيق أغراض الشركة.

4– شركة الجيل الجديد للتقنية.

أولاً: تأسيس الشركة.

تأسست بناء على قرار اللجنة الشعبية العامة رقم **(307)** لسنة **2006م.** تحت اسم شركة الجيل الجديد للتقنية، تتمتع بالجنسية الليبية، ولها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة[1].

ثانياً: رأسمال الشركة.

حدد رأسمال الشركة بمبلغ **(50.000.000)** (خمسين مليون دينار ليبي) مقسم إلى **(500.000)** سهم (خمسمائة ألف سهم) قيمة كل سهم **(100)** **(مائة دينار)** مدفوعة بالكامل أودعت بالكامل بحساب الشركة.

---

1 – النظام الأساسي لشركة الجيل الجديد للتقنية. (أنظر الملحق رقم 8).

ثالثاً: أغراض الشركة.

تهدف الشركة إلى إنشاء وتشغيل وصيانة شبكة وطنية للاتصالات وتقنية المعلومات واستقبال وإعادة البث المرئي والمسموع، ولها على سبيل تحقيق أغراضها أن تباشر جميع التصرفات والأعمال وأن تضع البرامج و الخطط التنفيذية لتحقيقها ولها على وجه الخصوص مايلي:-

1- إنشاء المنظومات ومراكز الاتصالات التي تمليها احتياجات الشركة وتكامل خدمات الشبكة بما يشمل التخطيط والتنفيذ والتعاقد على انجازها.

2- توريد المعدات والمواد اللازمة من الداخل والخارج لإقامة الشبكة والخدمات المساندة لها.

3- إنشاء واستئجار وصلات التراسل لغرض ربط وتكامل منظوماتها.

4- بيع وتأجير أجهزة ومعدات المشتركين اللازمة للتقابل مع الشبكة.

5- التنسيق مع الجهة المختصة لاستخدام شبكة الاتصالات الرئيسية من منظومات التراسل ومراكز عبور الاتصالات محلياً ودولياً.

6- التعاون والمشاركة مع الشركات والمؤسسات والمنظمات في الداخل والخارج بأي وجه من الوجوه بما يساعد على تحقيق أغراض الشركة.

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المختارة

1-2-1 مجتمع الدراسة.

أجريت هذه الدراسة على أربع شركات من مجموعة شركات الاتصالات العاملة في ليبيا وهي شركات حكومية تتميز كلها بأنها تقدم خدمة عامة وبصورة مباشرة للمواطنين. وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين والبالغ عددهم (6050) وتم سحب عينة عشوائية طبقية من جميع العاملين في شركات الاتصالات، حيث بلغ عدد أفرادها (362) استبانة. حيث كانت نسبة التجاوب (96.7%) من عينة الدراسة المختارة وهي نسبة مقبولة جداً، ويعود سبب ارتفاع هذه النسبة للأسلوب المباشر الذي استخدمه الباحث في توزيع الاستبانة والمتابعة المستمرة لاسترداد الاستبانات.

1-2-2- عينة الدراسة Sample of the Study.

يمثل اختيار العينة من حيث النوع والحجم وطريقة السحب الأسلوب الأمثل للوصول إلى النتائج، وإمكانية تعميمها على المجتمع المبحوث، وتمثل العينة مجموعة جزئية من المجتمع ويكون حجم العينة هو عدد مفرداتها وعادة تجرى الدراسة على العينة، وتمثل عوامل الوقت والتكلفة قيداً يمنع المسح الكامل للمجتمع، فيتم عندها اللجوء إلى العينة، وهذا ما سيتبعه **الباحث** في هذه الدراسة. ومن خلال العرض السابق لمكونات مجتمع الدراسة الذي يتكون من أربع فئات سيتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية في تحديد عينة الدراسة، إذ تعتبر العينة العشوائية الطبقية تكييف للمعاينة الاحتمالية، والتي يتم فيها تقسيم المجتمع إلى اثنين أو أكثر من الطبقات، وتتطلب العينة العشوائية الطبقية توفر التجانس لظاهرة معينة، حيث يقسم المجتمع الذي يحوي عدد (**n**) من الوحدات إلى طبقات أو مجتمعات جزئية (**Subpopulation**) بحجم (**k**) ولابد التأكد من أن كل مجموعة جزئية تتوفر بها صفة التجانس، وغير متداخلة مع المجموعات الأخرى." في مثل هذه الحالة، فإننا نقوم بتقسيم المجتمع الإحصائي إلى عدة طبقات بحيث تكون المفردات التي تتألف منها كل طبقة متجانسة فيما بينها إلى أقصى حد ممكن، ثم تسحب عينة من كل طبقة من هذه الطبقات".(**حيدر، ناظم، 2001**)[1] ويجب أيضاً ضرورة وجود تجانس داخل كل طبقة وليس بين الطبقات الكلية، وهو ما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة عن طريق استخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-p)}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث:

n : حجم العينة المطلوب تحديده.

---

1 – ناظم، حيدر، " مبادئ الإحصاء " منشورات جامعة دمشق، 2001) ص 220.

N : حجم المجتمع المطلوب تحديد حجم العينة منه، و الذي يبلغ **(6050)** مفردة.

Z : الدرجة المعيارية (القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الثقة)، وهي تساوي **(1.96)** عند معامل (درجة) ثقة **(95%)**.

P : قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمة (P) من الصفر والواحد الصحيح، كلما صغر حجم العينة وكلما اقتربت قيمة (P) من النصف كلما زاد حجم العينة، وبالتالي تم اختيار قيمة (P) بحيث تساوي **(0.5)** حتى يضمن **الباحث** الحصول على أكبر حجم للعينة.

E : الحد الأقصى للخطأ المسموح به في تحديد حجم العينة، حيث تم الافتراض أن الحد الأقصى للخطأ المسموح به يساوي **(0.05)** أي تم تحديد قيمة (E) مسبقاً بحيث تساوي **(0.05)**. وبذلك يكون حجم عينة الدراسة **(362)** مفردة من المجتمع الأصلي البالغ عدده **(6050)** مفردة. وتم توزيع هذه العينة على فئاتها (طبقاتها) بشكل طبقي متناسب مع حجم كل طبقة، ويعرف هذا النوع من العينات بالعينة العشوائية الطبقية المتناسبة (**Proportional Stratified Random Sample**) حيث يؤخذ عدداً من كل طبقة يتناسب مع حجم الطبقة في المجتمع الكلي، ويمكن الوصول إلى العدد المطلوب من كل طبقة حسب القانون التالي:-

$$n_i = \left(\frac{N_i}{N}\right) \times n$$

حيث:

n_i : حجم العينة المطلوب تحديده للطبقة.

N_i : حجم المجتمع المطلوب تحديد حجم العينة منه للطبقة.

n : حجم العينة الذي تم تحديده مسبقاً، والذي يبلغ **(362)**

N : حجم مجتمع الدراسة، و الذي يبلغ **(6050)** مفردة.

وبذلك يكون حجم عينة الشركات (الطبقات) على النحو التالي: -

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة على الشركات

الشركات (الطبقات)	العدد الكلي	نسبة تمثيل العينة $n_i = \left(\frac{N_i}{N}\right) \times n$	حجم العينة المطلوب من كل شركة
هاتف ليبيا	2750	0.45	164
المدار الجديد	1200	0.20	72
ليبيانا للهاتف المحمول	1300	0.22	78
الجيل الجديد للتقنية	800	0.13	48
مجتمع الدراسة الكلي	6050	1.00	362

المبحث الثالث: تصميم واختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

1.3.1- تصميم أداة الدراسة.

بعد جمع بيانات الدراسة، قام **الباحث** بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات الوصفية إلى رقمية، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة "**غير موافق تماماً**" درجة واحدة، "**غير موافق**" درجتين، وأعطيت الإجابة " **أتفق إلى حد ما**" 3 درجات، 4 درجات للإجابة "**موافق**"، فيما أعطت الإجابة "**موافق تماماً**" 5 درجات، بحيث كلما زادت درجة الإجابة زادت درجة الموافقة عليها والعكس صحيح. وهذه الدرجات تمثل إجابات المستجوبين في الدراسة (أفراد مجتمع الدراسة) على الأسئلة الواردة بقائمة الاستبانة مخرجات الدراسة الميدانية وهي ذاتها تُعد مدخلات التحليل الإحصائي والذي يهدف إلى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات، وقد تم إحصائياً احتساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونسبة الإجابات لكل فقرة. ولقد تَمت صياغة اختيارات الإجابة عن أسـئلة الاستبانة، باستـخدام مقياس ليكرت (**Likert**) ذو الخمس درجات، كما هو مبين بالجدول التالي.

الجدول (2) الصيغة الكمية والنسب المئوية المقابلة لها المستخدمة في تحويل الإجابات الوصفية إلى صيغة رقمية

الصيغة الوصفية	الصيغة الكمية	النسبة %
موافق تماماً	5	100 – 81
موافق	4	80 – 61
أتفق إلى حد ما	3	60 –41
غير موافق	2	40 –21
غير موافق تماماً	1	20 –0

أجريت هذه الدراسة على أربع شركات لقطاع الاتصالات في ليبيا، نظراً لكبـر حجـم مجتمع الدراسة، اعتمد **الباحث** الاستبانة كأداة للجمع البيانات، فقد تم تصميم الاستبانة، حيـث يتمثل هدفها الرئيسي في جمع البيانات، من أفراد مجتمع الدراسة، وكانت الاستبانة مكونة من ثلاثة أقسام وهى كمايلى:-

القسم الأول: تضمن معلومات عامة، وبيانات وظيفية، وبيانـات تتعلـق بالخـصائص الشخصية الخاصة بالدراسة وهى أربع متغيرات أساسية وتتمثل في (الجنس، العمر، المؤهـل العلمي، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: يحتوى هذا القسم **(50)** فقرة لمتغيرات تمكين العاملين (المتغير المستقل) يندرج تحت كل واحد منها عدد من الأسئلة تهدف إلى التعرف على أراء المستجوبين من عينة الدراسة وهى كالتالي:-

1- الالتزام التنظيمي، ويشمل الفقرات **8,7,6,5,4,3,2,1**.

2- الثقافة التنظيمية، وتشمل الفقرات **18,17,16,15,14,13,12,11,10,9**.

3- العدالة التنظيمية، وتشمل الفقرات **26,25,24,23,22,21,20,19**.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشمل الفقرات **34,33,32,31,30,29,28,27**.

5- الاتصالات الفعالة، وتشمل الفقرات **42,41,40,39,38,37,36,35**.

6- أخلاقيات العمل، وتشمل الفقرات **50,49,48,47,46,45,44,43**.

القسم الثالث: ويتكون من **(25)** فقرة مرتبة من العدد **(1)** إلى العدد **(25)** وتقيس متغير الدراسة التابع وهو الولاء التنظيمي. وقد صنفت جميع إجابات فقرات الاستبانة الــ**(75)** وفقاً لمقياس ليكرت **(Likert)** ذي الخمس درجات، كما تم الإشارة إليه فيما سبق. وتم اســتخدمه لإعطاء أفراد عينة الدراسة فرصة الاختيار والتعبير عن آرائهم.

2.3.1 – مرحلة توزيع واستلام الاستبانة.

تم توزيع استمارات الاستبانة على أفراد عينة الدراسة بالشركات المستهدفة هي(شركة هاتف ليبيا- شركة المدار الجديد – شركة ليبيانا للهاتف المحمول – شركة الجيل الجديد للتقنية) في مقار تواجدها، و قد وزعت **(362)** استبانة على المستجوبين في الدراسة و قد استرجع منها **(354)** واستبعدت **(4)** استبانات لعدم صلاحيتها، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي **(350)** استمارة، بنسبة **(96.7%)** من إجمالي الاستبانات الموزعة. والجدول التالي يبين إجراءات توزيع عينات الدراسة وحركة الاستبانة:-

جدول رقم (3) توزيع عينات الدراسة وحركة الاستبانة

العينة الشركات	الاستمارات الموزعة		الاستمارات المستلمة		الاستمارات المستبعدة		الاستمارات الصالحة للتحليل	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
هاتف ليبيا	164	45.3	161	45.5	1	25.0	160	45.7
المدار الجديد	72	19.9	70	19.8	-	00.0	70	20.0
ليبيانا للهاتف المحمول	78	21.5	76	21.5	1	25.0	75	21.4
الجيل الجديد للتقنية	48	13.3	47	13.2	2	50.0	45	12.9
الإجمالي	362	100.0	354	100.0	4	100.0	350	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج حركة الاستبانة (برنامج Spss)

3.3.1- اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها.

1.3.3.1- اختبار صدق أداة الدراسة.

للتحقق من مدى صدق محتوى أداة القياس تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (12) من أعضاء هيئة التدريس بكل من جامعة دمشق، والجامعات الليبية (جامعة الفاتح، جامعة ناصر الأممية، جامعة الجبل الغربي) في مجال الإدارة – الاحصاء – اللغة العربية، لتحكيمها وذلك للتأكد من دقة فقرات الاستبانة وصحتها، وفى ضوء آرائهم ومقترحاتهم قام **الباحث** بحذف وتعديل لبعض الفقرات وإعادة صياغة بعضها الأخر لتصبح أقرب فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة، حيث ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية بعد تحكيمها ومراجعتها بدقة كاملة.

2.3.3.1- ثبات الأداة.

اتَّبعَ **الباحث** القياس الاحصائي لقياس ثبات الاستبانة، وسلامة بناء الفقرات الخاصة بالمقاييس المستخدمة للتقييم، وذلك باستخدام الاتّساق الداخلي، وهي طريقة كرونباخ ألفا (**Cronbach' alpha**)، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، والبالغ عددها (**75**) خمس وسبعون فقرة، (تم تقسيمهم الى **7** متغيرات)، ويوضح جدول (**4**) قيم معاملات كرونباخ ألفا للمتغيرات وجميع الفقرات.

جدول (4): قيم معامل الثبات (للاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

معامل الثبات	اسم المتغير	عدد الفقرات
0.8267	**الالتزام التنظيمي**	**8**
0.9180	**الثقافة التنظيمية**	**10**
0.8509	**العدالة التنظيمية**	**8**
0.8919	**المشاركة في اتخاذ لقرارات**	**8**
0.8621	**الاتصالات الفعالة**	**8**
0.8827	**أخلاقيات العمل**	**8**
0.9338	**الولاء التنظيمي**	**25**
0.9698	**الكلي**	**75**

المصدر: إعداد الباحث، استخرجت النتائج بالإعتماد على برنامج(Spss)

يلاحظ من النتائج الموضحة في جدول (**4**) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل متغير وتتراوح بين (**82.67%، 93.38%**) لكل متغير من متغيرات الدراسة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا ويلاحظ أيضاً من الجدول رقم (**5**) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات

الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الأداة (**0.9698**) وهى نسبة ثبات عالية ومقبولة لغرض إجراء الدراسة. وبذلك يكون **الباحث** قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.3.3.1– وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

تمت الإشارة سابقاً إلى أن القسم الأول من قائمة الاستبانة خصصت للمتغيرات الشخصية والوظيفية، والتي تهدف إلى جمع البيانات يمكن من خلالها التعرف على خصائص عينة الدراسة، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبيانها كالتالي:

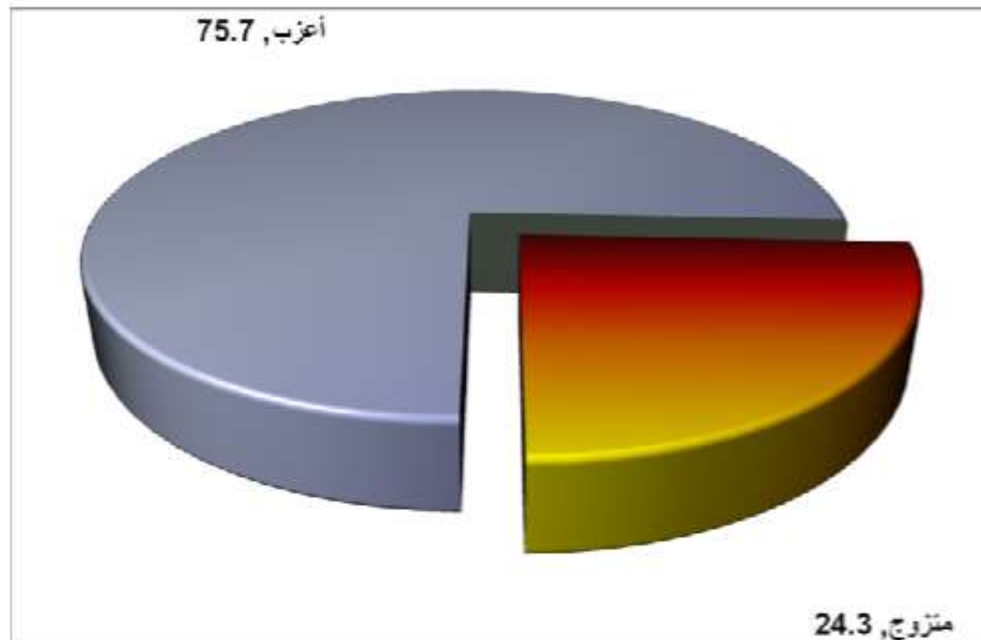
1– الجنس.

يوضح الجدول رقم (**5**) تصنيف المستجوبين في الدراسة حسب جنسهم.

جدول رقم (5) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكور	265	75.7
إناث	85	24.3
الإجمالي	350	100.0

يتضح من الجدول (**6**) أن عدد العاملين الذكورفى الدراسة بلغ (**265**) وبنسبة (**75.7**) من مجموع أفراد العينة، في حين بلغ عدد العاملين من الإناث المستجوبين في هذه الدراسة (**85**) ونسبة (**24.3**) ويلاحظ أن عدد الذكور بلغ ثلاثة أضعاف عدد الإناث، وهذا يعكس واقع القوى البشرية في المنظمات الحكومية بشكل عام، ولأسباب غالباً ما تكون اجتماعية وتنظيمية.



شكل رقم (1) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

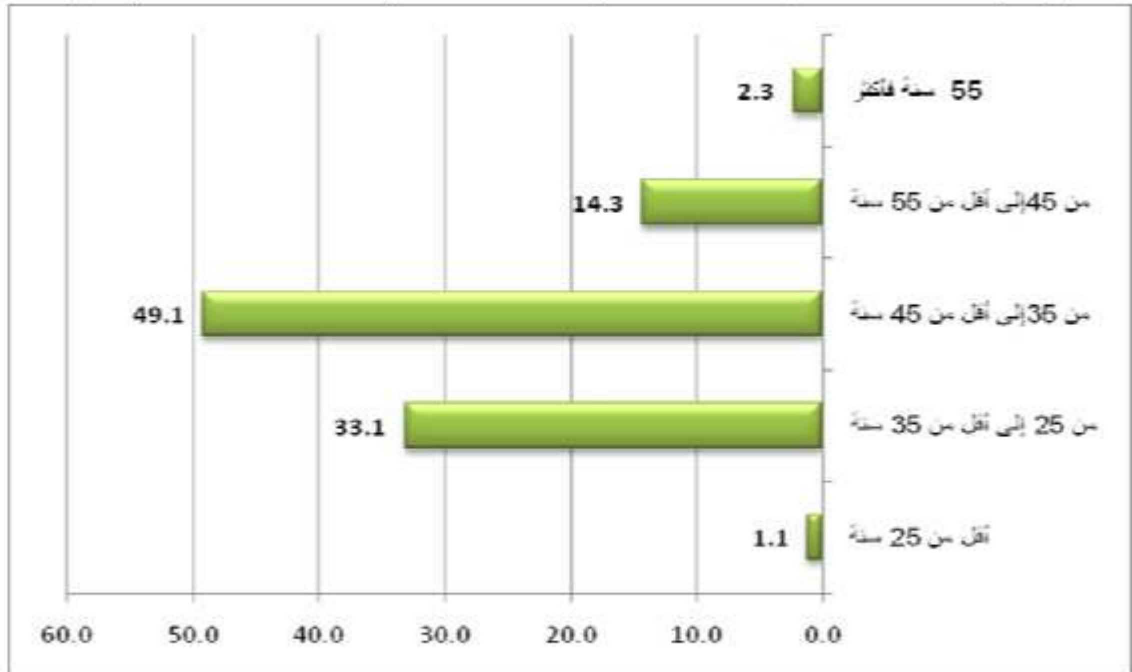
2- العــمر.

يوضح الجدول رقم **(6)** تصنيف للمستجوبين في الدراسة حسب الفئات العمرية.

جدول رقم (6) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	4	1.1
من 25 إلى أقل من 35 سنة	116	33.1
من 35 إلى أقل من 45 سنة	172	49.1
من 45 إلى أقل من 55 سنة	50	14.3
من 55 سنة فأكثر	8	2.3
الإجمالي	350	100

يوضح الجدول رقم (7) القيم المتعلقة بمتغير العمر فقد شكلت فئة **(35 إلى أقل من 45 سنة)** أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفـئة **(49.1)** من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة **(25إلى أقل من35 سنة)** حيث كانت نسبتها**(33.1)** من عينة الدراسة، ثم تـلا ذلـك الفئـة العمرية**(45 إلى أقل من 55 سنة)** بنسبة مقدارها **(14.3)** ثم تلاها فئة **(55 فأكثر)** حيث بلغت النسبة **(2.3)** أما أقل فئة عمرية فكانت فئة **(أقل من 25 سنة)** حيث كانت نسبتها **(1.1)**.



شكل رقم (2)تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

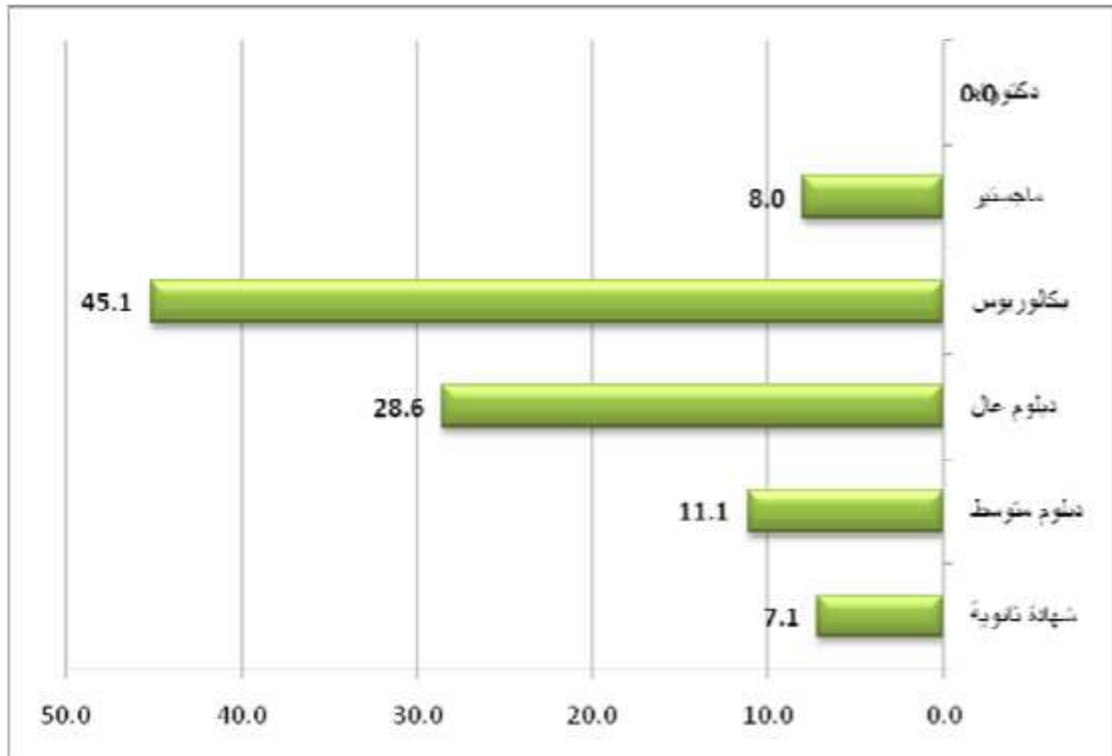
3- المؤهل العلـــمي.

يوضح الجدول رقم (7) تصنيف المستجوبين في الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (7) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية (%)
شهادة ثانوية	25	7.1
دبلوم متوسط	39	11.1
دبلوم عالٍ	100	28.6
بكالوريوس	158	45.1
ماجستير	28	8.0
دكتوراه	0	0.0
الإجمالي	350	100.0

يوضح الجدول رقم (7) متغير المؤهل العلمي فكانت أعلى نسبة لفئة البكـــالوريوس، حيـــث بلغت نسبتهم (45.1) تلاهم في ذلك حملة الدبلوم العالِ بنسبة (28.6)، ثم تلاهـــم حملـــة الـــدبلوم المتوسط بنسبة (11.1)، ثم حملة شهادة الماجستير بنسبة (8.0) وأخيراً جاءت فئة الثانوية العامـــة بنسبة(7.1) وهذا يعكس الواقع الشائع للمؤهلات العلمية للعاملين في شركات الاتصالات.



شكل رقم (3) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

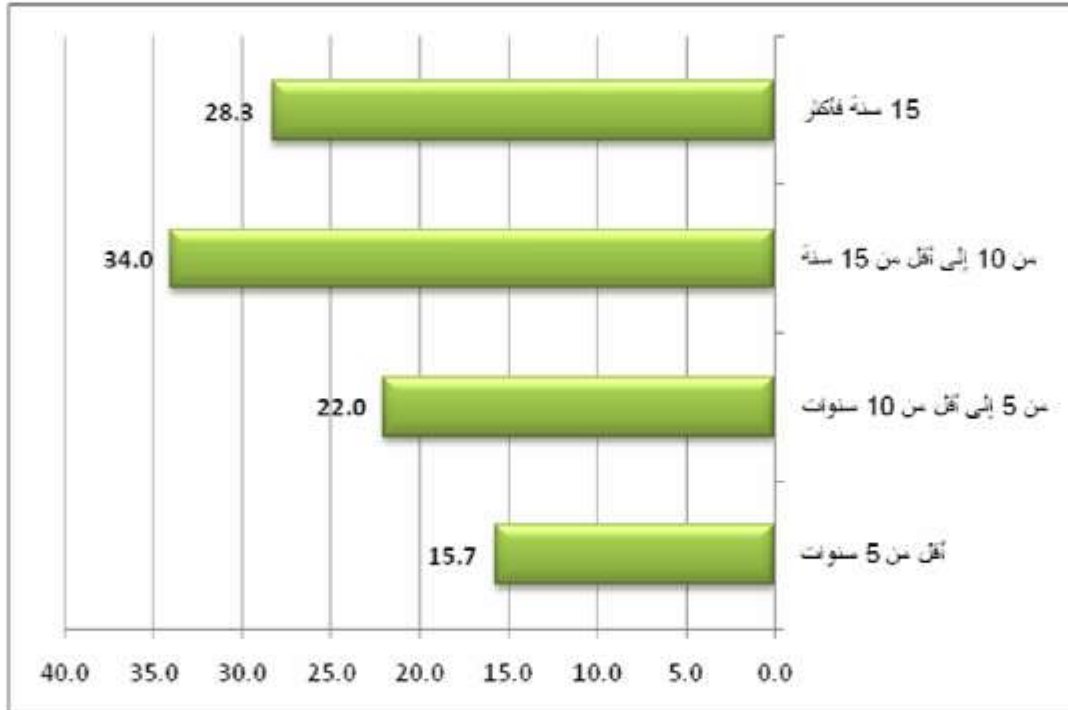
4- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم **(8)** تصنيف للمستجوبين في الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول رقم (8) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	55	15.7
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	77	22.0
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	119	34.0
15 سنة فأكثر	99	28.3
الإجمالي	350	100.0

يوضح الجدول رقم **(8)** متغير سنوات الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (من **10** إلى أقل من **15** سنة) حيث بلغت النسبة **(34.0)**، وتلاها في ذلك فئة (**15** سنة فأكثر) حيث بلغت النسبة **(28.3)**، ثم تلاها في ذلك فئة (من **5** سنوات إلى أقل من **10** سنوات) بنسبة **(22.0)** وكانت فئة (أقل من **5** سنوات) هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة **(15.7)** من عينة الدراسة.



شكل رقم (4) تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفصل الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول: العرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة باستخدام بعض أساليب الاحصاء الاستنتاجى لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات المقترحة.

المبحث الأول: العرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة باستخدام بعض أساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي

1.1.2 – تحليل بيانات محاور الاستبانة باستخدام الاحصاء الوصفي واختبار (T) للعينة الواحدة للاستدلال على معالم المجتمع.

استخدم **الباحث** اختبار(T) للعينة الواحدة (**One Sample T-Test**)، وذلك لاختبار فقرات كل محور من محاور الاستبانة، ومعرفة معنوية **(دلالة)** آراء أفراد عينة الدراسة في محتوى كل فقرة، أي اختبار الفرضية الاحصائية ($H_0: \mu=3 \quad vs \quad H_1: \mu \neq 3$)، والجداول التالية تبين المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة من فقرات المحور والانحراف المعياري له، وكذلك نتائج اختبار T)) (قيمة الاختبار والدلالة الاحصائية)، وتكون الفقرة **ايجابية** بمعنى أن أفراد عينة الدراسة **موافقين** على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية **(0.05)** والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أكبر من **(3)**، وتكون الفقرة **سلبية** بمعنى أن أفراد عينة الدراسة **غير موافقين** على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الاحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية **(0.05)** والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أصغر من**(3)**، وتكون أراء أفراد عينة الدراسة **محايدة** إذا كانت قيمة الدلالة الاحصائية أكبر من مستوى المعنوية **(0.05)**، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة.

1.1.1.2- المتغير المستقل: متغيرات تمكين العاملين.

أ- المتغير الأول (الالتزام التنظيمي)

جدول رقم (9) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة
حول الالتزام التنظيمي والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
1-	هذه الشركة تعنى الكثير بالنسبة لي شخصياً.	3.96	0.769	23.287	0.000*
2-	سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الشركة.	3.54	1.028	9.879	0.000*
3-	أعتبر مشاكل هذه الشركة وكأنها مشاكلي.	3.83	0.934	16.542	0.000*
4-	أعتقد أن عملية انتقال العاملين من هذه الشركة للعمل بشركة أخرى محدودة.	3.26	1.112	4.375	0.000*
5-	إن انتقال العامل من شركة إلى أخرى يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي.	2.10	1.110	15.116 –	0.000*
6-	أحد أسباب استمرارى في العمل بالشركة هو أنني أعتقد أن الارتباط بها مهم وذلك أشعر بالتزام أخلاقي نحوها.	3.71	1.038	12.825	0.000*
7-	بقائي بالشركة يعتبر رغبة بالنسبة لي.	3.91	0.945	17.924	0.000*
8-	ليس لدى استعداد لترك الشركة.	3.55	1.111	9.239	0.000*
	المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له.	3.48	0.680	13.249	0.000*
	* دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05				

يلاحظ من الجدول السابق رقم (9) الآتي:-

1-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (هذه الشركة تعنى الكثير بالنسبة لي شخصيا) أن الغالبية من إجابات مفردات عينة الدراسة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.96)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(0.769)** مما يشير إلى إنسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أن الشركة التي يعملون بها تعنى لهم الكثير، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.96)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر

لمعنوية (T) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول أن (هذه الشركة تعني الكثير بالنسبة لي شخصياً).

2- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الشركة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.54**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.028**) مما يشير إلى توافق في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أنهم سيكونوا سعداء إذا ما أمضوا بقية حياتهم بالشركة، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.54**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول الفقرة (سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية بهذه الشركة).

3-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتبر مشاكل هذه الشركة وكأنها مشاكلي) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.83**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**0.934**) مما يشير إلى توافق في إجابات المستجوبين حول إعتبار أن مشاكل هذه الشركة وكأنها مشاكلهم، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.83**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (T) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول (أعتبر مشاكل هذه الشركة وكأنها مشاكلي).

4- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتقد أن عملية إنتقال العاملين من هذه الشركة للعمل بشركة أخرى محدودة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.26)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.112)** مما يشير إلى توافق في إجابات المستجوبين حول إعتقاد أن عملية إنتقال العاملين من هذه الشركة للعمل بشركة أخرى محدودة، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.26)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني المستجوبين متفقون حول (أعتقد أن إنتقال العاملين من هذه الشركة للعمل بشركة أخرى محدودة).

5- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (إن إنتقال العامل من شركة إلى أخرى يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **غير موافق وغير موافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(2.10)** وهو أقل من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.110)** مما يشير إلى إنسجام واضح في إجابات المستجوبين وعدم اتفاقهم حول إن إنتقال العامل من شركة إلى أخرى يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(2.10)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أصغر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين عدم اتفاقهم حول(إن إنتقال العامل من شركة إلى أخرى يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة ليَ).

6- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أحد أسباب استمراري في العمل بالشركة هو أنني أعتقد أن الارتباط بها مهم ولذلك أشعر بالتزام أخلاقي نحوها) أن

الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.71)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.038)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وا تفاقهم بشكل كبير حول أحد أسباب استمراري في العمل بالشركة هو أنني أعتقد أن الارتباط بها مهم ولذلك أشعر بالتزام أخلاقي نحوها، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.71)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول(أحد أسباب استمراري في العمل بالشركة هو أنني أعتقد أن الارتباط بها مهم ولذلك أشعر بالتزام أخلاقي نحوها).

7- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (بقائي بالشركة يعتبر رغبة بالنسبة لي) أن الغالبية من إجابات مفردات عينة الدراسة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.91)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(0.945)** مما يشير إلى إنسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة أن بقائي بالشركة يعتبر رغبة بالنسبة لي، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.91)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أكبر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة(بقائي بالشركة يعتبر رغبة بالنسبة ليَ).

8- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (ليس لدى استعداد لترك الشركة) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.55)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف

معياري(**1.111**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وا تفاقهم حول فقرة ليس لدى استعداد لترك الشركة، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.55**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول فقرة(ليس لدى استعداد لترك الشركة)

وإجمالاً يلاحظ من قيم المتوسط العام للفقرات المكونة لمتغير الالتزام التنظيمي أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.48).

ب- المتغير الثاني (الثقافة التنظيمية)

جدول (10) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية والتحليل الإحصائي لفقرات المحور.

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
1-	يضع المديرون أهداف واضحة ومفهومة يطلبون من العاملين انجاز هذه الأهداف بدقة.	3.23	1.177	3.589	0.000*
2-	تمتاز هذه الشركة بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين.	3.28	1.134	4.665	0.000*
3-	يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وانجاز المهام بفاعلية.	3.66	1.034	11.894	0.000*
4-	يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف بغض النظر عن المشاعر الشخصية.	3.46	1.172	7.391	0.000*
5-	تشجع إدارة الشركة العاملين على الإبداع والابتكار.	3.19	1.154	3.150	0.002*
6-	تعطى الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم.	3.14	1.126	2.327	0.021*
7-	هناك انسجام كبير بين العاملين في هذه الشركة، وأن التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة.	3.34	1.082	5.879	0.000*
8-	تهتم الشركة بمعنويات العاملين والعمل الجماعي وتطوير الموارد البشرية.	3.24	1.003	4.422	0.000*
9-	يمتلك المديرون بالشركة رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة.	3.21	1.091	3.575	0.000*
10	يتم انجاز الأعمال داخل الشركة رغبة في النجاح والتطوير.	3.67	1.020	12.313	0.000*
المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له.		3.34	0.800	7.995	0.000*
* دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05					

يلاحظ من الجدول السابق رقم **(10)** الآتي:-

1- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يضع المديرون أهداف واضحة ومفهومة يطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة). أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.23)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري **(1.177)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة يضع المديرون أهداف

واضحة ومفهومة يطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة، ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.23)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (يضع المديرون أهداف واضحة ومفهومة يطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة).

2- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تمتاز هذه الشركة بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.28)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.134)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة تمتاز هذه الشركة بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.28)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (يضع المديرون أهداف واضحة ومفهومة يطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة).

2-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.66)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.034)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.66)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط

المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية).

4- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف، بغض النظر عن المشاعر الشخصية) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.46)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.172)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف بغض النظر عن المشاعر الشخصية ولتعزيز هذه النتائج تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.46)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف بغض النظر عن المشاعر الشخصية).

5- يظهرالتحليل فيما يتعلق بالفقرة (تشجع إدارة الشركة العاملين على الإبداع والابتكار) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.19)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.154)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة تشجع إدارة الشركة العاملين على الإبداع والابتكار ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.19)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(تشجع إدارة الشركة العاملين على الإبداع والابتكار).

6-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تعطى الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على **أتفق**

إلى حد ما إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.14)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.126)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة تعطى الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.14)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(تعطى الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم).

7- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (هناك انسجام كبير بين العاملين في هذه الشركة وأن التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على **أتفق إلى حد ما** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.34)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.082)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة هناك انسجام كبير بين العاملين في هذه الشركة وأن التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.34)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (هناك انسجام كبير بين العاملين في هذه الشركة وأن التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة).

8- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تهتم الشركة بمعنويات العاملين والعمل الجماعي وتطوير الموارد البشرية) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على **أتفق إلى حد ما** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.24)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.003)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة تهتم الشركة بمعنويات العاملين والعمل الجماعي وتطوير الموارد البشرية ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه

الفقرة البالغ (**3.24**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(تهتم الشركة بمعنويات العاملين والعمل الجماعي وتطوير الموارد البشرية).

9- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يمتلك المديرون بالشركة رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على **أتفق إلى حد ما** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.21**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.091**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة يمتلك المديرون بالشركة رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.21**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (يمتلك المديرون بالشركة رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة)

10- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يتم إنجاز الأعمال داخل الشركة رغبة في النجاح والتطوير) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.67**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.020**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة يتم إنجاز الأعمال داخل الشركة رغبة في النجاح والتطوير ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.67**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (يتم إنجاز الأعمال داخل الشركة رغبة في النجاح والتطوير).

وإجمالاً يلاحظ من قيم المتوسط العام للفقرات المكونة لمتغير الثقافة التنظيمية أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.34).

ج – المتغير الثالث (العدالة التنظيمية)

جدول (11) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة

حول العدالة التنظيمية والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
1-	طريقة تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله العامل.	2.67	1.191	-5.117	0.000*
2-	توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين العاملين.	2.73	1.106	-4.544	0.000*
3-	تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة.	3.29	1.136	4.800	0.000*
4-	بصفة عامة إن الحوافز المادية التي أحصل عليها من الشركة مناسبة جداً.	3.15	1.266	2.239	0.026*
5-	أعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب جداً.	3.46	1.037	8.353	0.000*
6-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	3.51	1.241	7.753	0.000*
7-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	3.39	1.272	5.672	0.000*
8-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدى اهتماماً بمصالحي كعامل.	3.19	1.190	3.010	0.003*
المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له.		3.18	0.825	3.978	0.000*
* دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05					

يلاحظ من الجدول رقم (**11**) الآتي:-

1- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (طريقة تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله العامل) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما غير موافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**2.67**) وهو أقل من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.191**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وعدم اتفاقهم حول فقرة طريقة تقيم الأداء الوظيفي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله العامل ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**2.67**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية

المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أقل من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين غير متفقون حول فقرة (طريقة تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله العامل).

2-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين العاملين) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما غير موافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**2.73**) وهو أقل من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.106**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين وعدم اتفاقهم حول فقرة توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين العاملين ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**2.73**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أقل من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين غير متفقون حول فقرة (توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين العاملين).

3-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة(تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **موافق و أتفق إلى حد ما** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.29**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.136**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.29**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي

كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة).

4- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (بصفة عامة إن الحوافز المادية التي أحصل عليها من الشركة مناسبة جداً) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت على **موافق** إذ بلغ

الوسط الحسابي (**3.15**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.266**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة بصفة عامة إن الحوافز المادية التي أحصل عليها من الشركة مناسبة جداً العمل مع ظروفي الخاصة ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.15**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(بصفة عامة إن الحوافز المادية التي أحصل عليها من الشركة مناسبة جداً).

5- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتبر عبء العمل الخاص بى مناسب جداً) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما موافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.46**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.037**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة أعتبر أن عبء العمل الخاص بى مناسب جداً ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.46**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(أعتبر أن عبء العمل الخاص بى مناسب جداً).

6-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت على **موافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.51**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.241**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.51**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)،

تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود).

7- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما موافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.39**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.272**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتى فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.39**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة).

8- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدى اهتماماً بمصالحي كعــامل) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **موافق وأتفق إلى حد ما** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.19**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.190**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول فقرة عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتى فإنه يبدى اهتماماً بمصالحى كعامل ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.19**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدى اهتماماً بمصالحي كعامل).

وإجمالاً يلاحظ من قيم المتوسط العام للفقرات المكونة لمتغير العدالة التنظيمية أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.18).

د- المتغير الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات).

جدول (12) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة
حول المشاركة في اتخاذ القرارات والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر.م	الفـــقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
1-	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد.	3.86	1.070	15.089	0.000*
2-	تسمح المشاركة في اتخاذ القرارات بزيادة حـالات الإبـداع والابتكار.	4.05	1.027	19.209	0.000*
3-	عـادة ما ينتج من المشاركة في اتخـاذ القـرارات اتخـاذ قرارات فاعلة.	4.00	0.956	19.512	0.000*
4-	تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات فـي إيجـاد علاقـات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية.	4.12	0.908	23.136	0.000*
5-	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختـصاصي وواجباتي الوظيفية.	3.52	1.099	8.805	0.000*
6-	غالباً ما يسمح للعاملين بالتعبير عن أرائهـم بحريـة عنـد اتخاذ القرارات.	2.85	1.119	-2.532	0.012*
7-	أشعر بأهميتي عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.22	0.853	26.751	0.000*
8-	يتم اتخاذ القـرارات بالشركة بـناء عـلى المعـلومات التي يوفرها العاملون.	3.19	1.324	2.704	0.007*
المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له.		3.73	0.672	20.227	0.000*
* دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05					

يلاحظ من الجدول السابق رقم (12) الآتي:-

1-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.86)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.070)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول تعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه

الفقرة البالغ (**3.86**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد).

2- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تسمح المشاركة في اتخاذ القرارات بزيادة حالات الإبداع والابتكار) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي (**4.05**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.027**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول تسمح المشاركة في اتخاذ القرارات بزيادة حالات الإبداع والابتكار ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**4.05**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول (تسمح المشاركة في اتخاذ القرارات بزيادة حالات الإبداع والابتكار).

3- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (عادة ما ينتج من المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي (**4.00**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**0.956**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول عادة ما ينتج من المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**4.00**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (عادة ما ينتج من المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة).

4-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة

تركزت ما بين **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(4.12)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(0.908)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(4.12)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية).

5-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.52)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.099)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.52)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية).

6-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (غالباً ما يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وغير موافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(2.85)** وهو أقل من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.119)** مما يشير إلى تباين واضح في إجابات المستجوبين وعدم اتفاقهم حول غالباً ما يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة

البالغ (**2.85**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أصغر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين غير متفقون حول فقرة (غالباً ما يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات).

7- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (اشعر بأهميتي عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.19**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.324**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول اشعر بأهميتي عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.19**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أشعر بأهميتي عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات).

8- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يتم اتخاذ القرارات بالشركة بناء على المعلومات التي يوفرها العاملون) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **موافق موافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.19**) وهو أقل من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.324**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين و اتفاقهم حول ولتعزي يتم اتخاذ القرارات بالشركة بناء على المعلومات التي يوفرها العاملون ولتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.19**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (يتم اتخاذ القرارات بالشركة بناء على المعلومات التي يوفرها العاملون).

وإجمالاً يلاحظ من قيم المتوسط العام للفقرات المكونة لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.73).

هـ – المتغير الخامس (الاتصالات الفعالة).

جدول (13) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصالات الفعالة والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
1-	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة.	3.25	1.112	4.183	0.000*
2-	أفهم طبيعة عملي وأوفر المعلومات والبيانات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.	4.14	0.785	27.250	0.000*
3-	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر.	4.11	0.825	25.274	0.000*
4-	تتبع الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها.	3.13	1.151	2.182	0.030*
5-	يتم توصيل رؤية سياسات الشركة جيداً للعاملين بها.	2.85	1.130	−2.413	0.016*
6-	يسود الشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة.	3.26	1.050	4.785	0.000*
7-	تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها	3.26	1.085	4.434	0.000*
8-	الشركة تُعرف وتوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء العمل.	3.21	1.096	3.659	0.000*
	المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له.	3.40	0.736	10.280	0.000*
	*** دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05**				

يلاحظ من الجدول السابق رقم (13) الآتي:-

1- يظهرالتحليل فيما يتعلق بالفقرة (الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.25)** وهو أعلى من وسط أداة القيلس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.112)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.25)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق

معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة).

2-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة(أفهم طبيعة عملي وأوفر المعلومات والبيانات المطلوبة منى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(4.14)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(0.785)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أفهم طبيعة عملي وأوفر المعلومات والبيانات المطلوبة منى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(4.14)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أفهم طبيعة عملي وأوفر المعلومات والبيانات المطلوبة منى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة).

3-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(4.11)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(0.825)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(4.11)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر).

4- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تتبع الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت على **موافق** إذ بلغ الوسط الحسابي

(3.13) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.151)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول تتبع الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.13)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (تتبع الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها).

5–يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يتم توصيل رؤية سياسات الشركة جيداً للعاملين بها) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **غير موافق وأتفق إلى حد ماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(2.85)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.130)** مما يشير إلى عدم وجود انسجام واضح في إجابات المستجوبين وعدم اتفاقهم حول يتم توصيل رؤية سياسات الشركة جيداً للعاملين بها لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.13)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أقل من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين غير متفقون حول فقرة(يتم توصيل رؤية سياسات الشركة جيداً للعاملين بها).

6– يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يسود الشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** ً إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.27)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.050)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول يسود الشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.27)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من

مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (يسود الشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة).

7-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.26**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.085**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.27**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها).

8- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (الشركة تّعرف وتُوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء العمل) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.21**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.096**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول الشركة تّعرف وتُوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء العمل لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.21**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (الشركة تّعرف وتُوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء العمل).

وإجمالاً يلاحظ من قيم المتوسط العام للفقرات المكونة لمتغير الاتصالات الفعالة أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.40).

و- المتغير السادس (أخلاقيات العمل).

جدول (14) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة
حول أخلاقيات العمل والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
-1	العاملون في الشركة محل ثقة المسئولين بها.	3.52	1.062	9.163	0.000*
-2	سياسات الشركة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين بها.	3.12	1.032	2.227	0.027*
-3	يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة.	3.17	1.063	2.916	0.004*
-4	لايوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك شركتي مهما كانت الأسباب.	3.59	1.093	10.076	0.000*
-5	لايمكنني التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الشركة.	4.05	0.850	23.213	0.000*
-6	يهتم المديرون بالشركة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال.	3.29	1.110	4.910	0.000*
-7	أحب العمل في وظيفتي الحالية.	3.96	0.804	22.346	0.000*
-8	أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في الشركة.	4.29	0.720	33.652	0.000*
	المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له.	3.62	0.615	18.994	0.000*
* دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05					

يلاحظ من الجدول السابق رقم **(14)** الآتي:-

1-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (العاملون في الشركة محل ثقة المسؤولين بها)

أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.52)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.062)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول العاملون في الشركة محل ثقة المسؤولين بها لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.52)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى

المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (العاملون في الشركة محل ثقة المسؤولين بها).

2-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة(سياسات الشركة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين بها) أن الغالبية من إجابات أفراد العــينة تركزت على **أتفق إلى حد ما** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.12**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.032**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول **سياسات الشركة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين بها** لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.12**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (سياسات الشركة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين بها).

3- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة أن الغالبية من إجابات أفراد العــينة تركزت على **أتفق إلى حد ما** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.17**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.063**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.17**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة).

4-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (لايوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك شركتي مهما كانت الأسباب) أن الغالبية من إجابات أفراد العــينة تركزت على **موافق** إذ بلغ الوسط

الحسابي (**3.59**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.093**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول لايوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك شركتي مهما كانت الأسباب لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.59**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (لايوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك شركتي مهما كانت الأسباب).

5-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (لايمكننى التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الشركة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العــينة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.05**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**0.850**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول لايمكننى التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الشركة لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.05**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(لايمكننى التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الشركة).

6- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (يهتم المديرون بالشركة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.29**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.110**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول يهتم المديرون بالشركة بالإختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة

البالغ (**3.29**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(يهتم المديرون بالشركة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال).

7- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أحب العمل في وظيفتي الحالية) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت على **موافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.96**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**0.804**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أحب العمل في وظيفتي الحالية لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.96**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أحب العمل في وظيفتي الحالية).

8- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في الشركة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العــينة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي (**4.29**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**0.720**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في الشركة، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**4.29**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول (أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في الشركة).

وإجمالاً يلاحظ من قيم المتوسط العام للفقرات المكونة لمتغير أخلاقيات العمل أنها كانت عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.62).

2.1.1.2– المتغير التابع: الولاء التنظيمي.

جدول (15) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة
حول الولاء التنظيمي والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
1-	أشعر بالسعادة والاعتزاز كوني أحد العاملين بهذه الشركة.	3.91	0.888	19.146	0.000*
2-	أنني على استعداد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو مطلوب من لكي أساهم في نجاح الشركة التي أعمل بها.	4.27	0.758	31.258	0.000*
3-	أتحدث لأصدقائي باعتزاز عن الشركة بأنها شركة عظيمة يجدر العمل بها.	3.75	1.015	13.791	0.000*
4-	قد أقبل أي مهمة يتم تكليفي بها حتى أستطيع أن استمر في عملي بهذه الشركة.	3.47	1.117	7.540	0.000*
5-	أسعى جاهداً إلى استخدام معرفتي ومهاراتي في مجال تخصصي أثناء عملي في هذه الشركة.	4.32	0.677	36.454	0.000*
6-	أعتقد أن هذه الشركة هي الأفضل من بقية كل الشركات للعمل بها.	3.36	1.138	5.869	0.000*
7-	أشعر أن المناخ في هذه الشركة يشجعني على البقاء فيها.	3.42	1.023	7.630	0.000*
8-	أظل دائماً على استعداد للمشاركة بجد في أي عمل يهدف لخدمة الشركة.	4.06	0.861	23.099	0.000*
9-	أعتبر أن مشكلات العمل في هذه الشركة هي مشكلاتي.	3.73	1.011	13.534	0.000*
10-	أعتبر أن عملي في هذه الشركة يحقق طموحاتي المستقبلية	3.51	1.054	9.081	0.000*
11-	أجد نفسي على استعداد دائم للقيام بأقصى جهد لإنجاح العمل في هذه الشركة.	4.07	0.835	24.011	0.000*
12-	أسعى دائماً إلى تطوير أدائي لأكون جديراً بالثناء من رؤسائي.	4.09	0.940	21.670	0.000*
13-	يشعرني عملي في هذه الشركة بأنني أودى واجباً ذا فائدة في حياتي.	3.97	0.861	21.048	0.000*
14-	سأظل راغباً العمل في هذه الشركة حتى إذا لم أحصل على امتيازات إضافية.	3.29	1.173	4.732	0.000*
15-	أعتقد أن كل عامل في هذه الشركة يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله.	3.36	1.008	6.631	0.000*

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
16-	أشعر أن جانباً من الولاء في حياتي يتحقق من خلال عملي في هذه الشركة.	3.66	1.025	12.048	0.000*
17-	أقدر ذاتي واحترامها إثناء عملي بالشركة.	4.22	0.775	29.390	0.000*
18-	بيئة ومناخ العمل الصحيح في الشركة الخالي من الانحرافات تشجعني على القيام بعملي في الشركة.	3.74	1.000	13.837	0.000*
19-	أشعر أم مسؤولية العمل الموكلة إلي بهذه الشركة تساعد في تقدمي الوظيفي والعلمي.	3.67	0.957	13.071	0.000*
20-	أعتقد أن قرار التحاقي بالعمل في هذه الشركة كان قراراً صائباً.	3.92	0.922	18.718	0.000*
21-	أعمل مع زملاء من ذوى الخبرة العلمية المرموقة في هذه الشركة.	3.84	0.926	16.977	0.000*
22-	أتمتع بروح معنوية عالية أثناء انجازي لعملي.	4.02	0.866	21.967	0.000*
23-	الشركة تلهمني الكثير لتحسين أدائي في العمل.	3.43	1.065	7.481	0.000*
24-	أعتبر أن أنظمة العمل في هذه الشركة لاتعجبنى.	3.19	1.143	3.088	0.000*
25-	أشعر أنني مهتم بالقرارات بكوني عاملاً في هذه الشركة.	4.00	0.863	21.675	0.000*
	المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له.	3.77	0.606	23.789	0.000*
	***دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05**				

يلاحظ من الجدول السابق رقم (15) الآتي:-

1- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أشعر بالسعادة والإعتزاز كوني أحد العاملين بهذه الشركة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.91)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(0.888)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أشعر بالسعادة والإعتزاز كوني أحد العاملين بهذه الشركة، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.91)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من

متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أشعر بالسعادة والإعتزاز كوني أحد العاملين بهذه الشركة).

2-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أنني على استعداد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو مطلوب منى لكي أساهم في نجاح الشركة التي أعمل بها) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العــينة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(4.27)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(0.758)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أنني على استعداد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو مطلوب منى لكي أساهم في نجاح الشركة التي أعمل بها، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(4.27)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أنني على استعداد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو مطلوب منى لكي أساهم في نجاح الشركة التي أعمل بها).

3- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أتحدث لأصدقائي بإعتزاز عن الشركة بأنها شركة عظيمة يجدر العمل بها) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافقً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.75)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.015)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أتحدث لأصدقائي بإعتزاز عن الشركة بأنها شركة عظيمة يجدر العمل بها، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.75)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أتحدث لأصدقائي بإعتزاز عن الشركة بأنها شركة عظيمة يجدر العمل بها).

4-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (قد أقبل أي مهمة يتم تكليفي بها حتى أستطيع أن استمر في عملي بهذه الشركة) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت على **موافقً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.47)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف

معياري(**1.117**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول قد أقبل أي مهمة يتم تكليفي بها حتى أستطيع أن استمر في عملي بهذه الشركة، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.47**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (قد أقبل أي مهمة يتم تكليفي بها حتى أستطيع أن استمر في عملي بهذه الشركة).

5- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أسعى جاهداً إلى استخدام معرفتي ومهاراتي في مجال تخصصي أثناء عملي بالشركة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العــينة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي (**4.32**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**0.677**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أسعى جاهداً إلى استخدام معرفتي ومهاراتي في مجال تخصصي أثناء عملي بالشركة، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**4.32**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(أسعى جاهداً إلى استخدام معرفتي ومهاراتي في مجال تخصصي أثناء عملي بالشركة).

6-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتقد أن هذه الشركة هي الأفضل من بقية الشركات للعمل بها أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.36**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.138**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أعتقد أن هذه الشركة هي الأفضل من بقية الشركات للعمل بها، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.36**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين

أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أعتقد أن هذه الشركة هي الأفضل من بقية الشركات للعمل بها).

7- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أشعر أن المناخ في هذه الشركة يشجعني على البقاء فيها) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.42**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.023**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أشعر أن المناخ في هذه الشركة يشجعني على البقاء فيها، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.42**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أشعر أن المناخ في هذه الشركة يشجعني على البقاء فيها).

8-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أظل دائماً على استعداد للمشاركة بجد في أي عمل يهدف لخدمة الشركة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العـينة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي (**4.06**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**0.861**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول، أظل دائماً على استعداد للمشاركة بجد في أي عمل يهدف لخدمة الشركة لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**4.06**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لا ترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أظل دائماً على استعداد للمشاركة بجد في أي عمل يهدف لخدمة الشركة).

9- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتبر أن مشكلات العمل في هذه الشركة هي مشكلاتي) أن الغالبية من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ

الوسط الحسابي (**3.73**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.011**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أعتبر أن مشكلات العمل في هذه الشركة هي مشكلاتي، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.73**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(أعتبر أن مشكلات العمل في هذه الشركة هي مشكلاتي).

10-يظهر التحليل فيما يتعـلق بالفقرة (أعتبر أن عملي في هذه الشركة يحقق طموحاتي المستقبلية) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.51**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**1.054**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول، أعتبر أن عملي في هذه الشركة يحقق طموحاتي المستقبلية، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.51**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أعتبر أن عملي في هذه الشركة يحقق طموحاتي المستقبلية).

11- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أجد نفسي على استعداد دائم للقيام بأقصى جهد لإنجاح العمل في هذه الشركة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العـينة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي (**4.07**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**0.835**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول، أجد نفسي على استعداد دائم للقيام بأقصى جهد لإنجاح العمل في هذه الشركة، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**4.07**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة

(0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(أجد نفسي على استعداد دائم للقيام بأقصى جهد لإنجاح العمل في هذه الشركة).

12-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة(أسعى دائماً إلى تطوير أدائي لأكون جديراً بالثناء من رؤوسائى) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العـينة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(4.09)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(0.940)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أسعى دائماً إلى تطوير أدائي لأكون جديراً بالثناء من رؤوسائى، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(4.09)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(أسعى دائماً إلى تطوير أدائي لأكون جديراً بالثناء من رؤوسائى).

13- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة(يشعرني عملي في هذه الشركة بأنني أودى واجباً ذا فائدة في حياتي) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العـينة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.97)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(0.861)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول يشعرني عملي في هذه الشركة بأنني أودى واجباً ذا فائدة في حياتي، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.97)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(يشعرني عملي في هذه الشركة بأنني أودى واجباً ذا فائدة في حياتي).

14-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (سأظل راغباً العمل في هذه الشركة حتى إذا لم أحصل على امتيازات إضافية) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين

أتفق إلى حد ما وموافق إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.29)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.173)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول سأظل راغباً العمل في هذه الشركة حتى لم أحصل على امتيازات إضافية، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.29)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (سأظل راغباً العمل في هذه الشركة حتى إذا لم أحصل على امتيازات إضافية).

15-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة(أعتقد أن كل عامل في هذه الشركة يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.36)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.008)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أعتقد أن كل عامل في هذه الشركة يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.36)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول (أعتقد أن كل عامل في هذه الشركة يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله).

16- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أشعر أن جانباً من الولاء في حياتي يتحقق من خلال عملي في هذه الشركة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.66)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.025)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أشعر أن جانباً من الولاء في حياتي يتحقق من خلال عملي في هذه الشركة، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.66)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة

(0.000)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أشعر أن جانباً من الولاء في حياتي يتحقق من خلال عملي في هذه الشركة).

17- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أقدر ذاتي واحترمها أثناء عملي بالشركة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العـينة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(4.22)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(0.775)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أقدر ذاتي واحترمها أثناء عملي بالشركة، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(4.22)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(أقدر ذاتي واحترمها أثناء عملي بالشركة).

18- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (بيئة ومناخ العمل الصحيح في الشركة الخالي من الانحرافات تشجعني على القيام بعملي بهذه الشركة) أن الغالبية من إجابات أفراد العـينة تركزت على **موافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.74)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.000)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول بيئة ومناخ العمل الصحيح في الشركة الخالي من الانحرافات تشجعني على القيام بعملي بهذه الشركة، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.74)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(بيئة ومناخ العمل الصحيح في الشركة الخالي من الانحرافات تشجعني على القيام بعملي بهذه الشركة).

19- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أشعر أن مسؤولية العمل الموكلة إلى بهذه الشركة تساعد في تقدمي الوظيفي والعلمي) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة

تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.67**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**0.957**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول، أشعر أن مسؤولية العمل الموكلة إلى بهذه الشركة تساعد في تقدمي الوظيفي والعلمي، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.67**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(أشعر أن مسؤولية العمل الموكلة إلى بهذه الشركة تساعد في تقدمي الوظيفي والعلمي).

20-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة(أعتقد أن قرار التحاقي بالعمل في هذه الشركة كان قراراً صائباً) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العــينة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.92**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**0.922**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أعتقد أن قرار التحاقي بالعمل في هذه الشركة كان قراراً صائباً، تعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ (**3.92**) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ (**3**) وبالنظر لمعنوية (**T**) البالغة (**0.000**)، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري (**0.05**)، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أعتقد أن قرار التحاقي بالعمل في هذه الشركة كان قراراً صائباً).

21- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعمل مع زملاء من ذوى الخبرة العلمية المرموقة في هذه الشركة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي (**3.84**) وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ (**3**) وبانحراف معياري(**0.926**) مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أعمل مع زملاء من ذوى الخبرة العلمية المرموقة في هذه الشركة، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ

(3.84) والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(أعمل مع زملاء من ذوى الخبرة العلمية المرموقة في هذه الشركة).

22- يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أتمتع بروح معنوية عالية أثناء إنجازي لعملي) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العـينة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(4.02)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(0.866)أتمتع بروح معنوية عالية أثناء إنجازي لعملي)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أتمتع بروح معنوية عالية أثناء إنجازي لعملي، تعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار**One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(4.02)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أتمتع بروح معنوية عالية أثناء إنجازي لعملي).

23-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة(الشركة تلهمني الكثير لتحسين أدائي في العمل) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.43)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.065)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول الشركة تلهمني الكثير لتحسين أدائي في العمل، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.43)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة(الشركة تلهمني الكثير لتحسين أدائي في العمل).

24-يظهر التحليل فيما يتعلق بالفقرة (أعتبر أن أنظمة العمل في هذه الشركة لا تعجبني) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العينة تركزت ما بين **أتفق إلى حد ما وموافق** إذ بلغ الوسط الحسابي **(3.19)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(1.143)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أعتبر أن أنظمة العـــمل في هذه الشركة لا تعجبني، لتعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(3.19)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة (أعتبر أن أنظمة العمل في هذه الشركة لا تعجبني).

25-يظهرالتحليل فيما يتعلق بالفقرة (أشعر أنني مهتم بالقرارات بكوني عاملاً في هذه الشركة) أن الغالبية العظمى من إجابات أفراد العـــينة تركزت على **موافق وموافق تماماً** إذ بلغ الوسط الحسابي **(4.00)** وهو أعلى من وسط أداة القياس البالغ **(3)** وبانحراف معياري**(0.863)** مما يشير إلى انسجام واضح في إجابات المستجوبين واتفاقهم حول أشعر أنني مهتم بالقرارات بكوني عاملاً في هذه الشركة، تعزيز هذه النتائج والاستدلال عليها تم استخدام اختبار **One Sample T- test**، لاختبار ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة بين متوسط إجابات فئات الدراسة كمجموعة واحدة على هذه الفقرة البالغ **(4.00)** والمتوسط الفرضي للمجتمع البالغ **(3)** وبالنظر لمعنوية **(T)** البالغة **(0.000)**، تبين أنها أصغر من مستوى المعنوية المعياري **(0.05)**، أي أن هناك فروق معنوية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لاترجع للصدفة وإنما ترجع الإجابات أفراد العينة التي كان متوسطها أكبر من متوسط المجتمع، وهذا يعنى أن المستجوبين متفقون حول فقرة أشعر (أنني مهتم بالقرارات بكوني عاملاً في هذه الشركة).

وإجمالاً يلاحظ من قيم المتوسط العام للفقرات المكونة لمتغير الولاء التنظيمي أنها كانت عالية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لها (3.77).

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
باستخدام بعض أساليب الإحصاء الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة

2-2-1- اختبار فرضيات الدراسة.

استند اختبار الفرضيات على قياس علاقات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كلاً على حدة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون **(Person)** لمعرفة شدة العلاقة بين المتغيرين، واستخدم أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

- **الفرضية الرئيسية الأولى:- " لاتوجد علاقة ذات دلالة بين متغيرات التمكين والولاء التنظيمي".**

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:-

1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

"لا توجد علاقة ذات دلالة بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي".

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:-

فرضية العدم H_0: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية **(0.05)** بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي. ($H_0:\rho=0$).

جدول (16) معامل الارتباط

بين المتغير التابع الولاء التنظيمي و المتغير المستقل الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط (R)	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
الالتزام التنظيمي	**0.690 (+)**	**0.000 ***	**0.477**
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

يوضح الجدول السابق رقم **(16)** أن قيمة ارتباط بيرسون (+) **0.690** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية **(0.05)**، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0:\rho=0$) ونقبل الفرضية البديلة($H_1:\rho\neq0$)على أساس وجود أثر**(للالتزام التنظيمي على الولاء التنظيمي)**، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل **(الالتزام التنظيمي)** والمتغير التابع **(الولاء التنظيمي)**، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما زاد الالتزام التنظيمي زاد

الولاء التـــنظيمي. وتبين قـــيمة معامل التحديد أن المتغير المـــستقل (**الالتـــزام التنظيمـــي**) يُفسر(**47.7%**) من التباين في المتغير التابع (**الولاء التنظيمي**).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

"**لا توجد علاقة ذات دلالة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي**".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:-

فرضية العدم H_0: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (**0.05**) بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. ($H_0: \rho=0$).

جدول (17) معامل الارتباط

بين المتغير التابع الولاء التنظيمي و المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

المتغير المستقـــل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
الثقافة التنظيمية	0.653 (+)	0.000*	0.426
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

يوضح الجدول السابق رقم (**17**) أن قيمة ارتباط بيرسون (+) **0.653** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (**0.05**)، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0: \rho=0$) ونقبل الفرضية البديلة($H_1: \rho\neq0$)على أساس وجود أثر(**للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي**)، أي وجـــود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (**الثقافة التنظيمية**) والمتغير التابع (**الولاء التنظيمي**)، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما زادت الثقافة التنظيمية زاد الولاء التنظيمي. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل (**الثقافة التنظيمية**) يُفسر (**42.6%**) من التباين في المتغير التابع (**الولاء التنظيمي**).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

"**لا توجد علاقة ذات دلالة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي**".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:-

فرضية العدم H_0: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(**0.05**) بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي. ($H_0: \rho=0$).

جدول (18) معامل الارتباط

بين المتغير التابع الولاء التنظيمي و المتغير المستقل العدالة التنظيمية

المتغير المستقــل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
العــدالة التنظيمية	0.581 (+)	0.000*	0.338
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

يوضح الجدول السابق رقم **(18)** أن قيمة ارتباط بيرسون (+)**0.581** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية **(0.05)**، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0: \rho = 0$) ونقبل الفرضية البديلة($H_1: \rho \neq 0$)على أساس وجود أثر**(للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي)**، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل **(العدالة التنظيمية)** والمتغير التابع **(الولاء التنظيمي)**، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما زادت العدالة التنظيمية زاد الولاء التنظيمي. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستــقل **(العدالة التنظيمية)** يُفسر **(33.8%)** من التبـــاين في المتغير التابع **(الولاء التنظيمي)**.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

"**لا توجد علاقة ذات دلالة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي**".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية **(0.05)** بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي. ($H_0: \rho = 0$).

جدول (19) معامل الارتباط

بين المتغير التابع الولاء التنظيمي و المتغير المستقــل المشاركة في اتخاذ القرارات

المتغير المستقــل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.562 (+)	0.000*	0.315
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

يوضح الجدول السابق رقم **(19)** أن قيمة ارتباط بيرسون (+) **0.562** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية **(0.05)**، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0:\rho=0$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1:\rho\neq0$)على أساس وجود أثر **(للمشاركة في اتخاذ القرارات على الولاء التنظيمي)**، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل **(المشاركة في اتخاذ القرارات)** والمتغير التابع **(الولاء التنظيمي)**، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرارات زاد الولاء التنظيمي. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل **(المشاركة في اتخاذ القرارات)** يُفسر **(31.5%)** من التباين في المتغير التابع **(الولاء التنظيمي)**.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

"لا توجد علاقة ذات دلالة بين الاتصالات الفعالة والولاء التنظيمي".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:-

فرضية العدم H_0: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية **(0.05)** بين الاتصالات الفعالة والولاء التنظيمي. ($H_0:\rho=0$).

جدول (20) معامل الارتباط

بين المتغير التابع الولاء التنظيمي و المتغير المستقل الاتصالات الفعالة

المتغير المستقـــل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
الاتصالات الفعالة	**0.596 (+)**	**0.000***	**0.355**
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

يوضح الجدول السابق رقم**(20)** أن قيمة ارتباط بيرسون (+) **0.596** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية **(0.05)**، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0:\rho=0$) ونقبل الفرضية البديلة($H_1:\rho\neq0$)على أساس وجود أثر**(للاتصالات الفعالة على الولاء التنظيمي)**، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل **(الاتصالات الفعالة)** والمتغير التابع **(الولاء التنظيمي)**، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما زادت الاتصالات الفعالة زاد الولاء التنظيمي. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل **(الاتصالات الفعالة)** يُفسر **(35.5%)** من التباين في المتغير التابع **(الولاء التنظيمي)**.

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة.

"لا توجد علاقة ذات دلالة بين أخلاقيات العمل والولاء التنظيمي".

للتحقق من صحة الفرضية السادسة، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:-

فرضية العدم H_0: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية **(0.05)** بين أخلاقيات العمل والولاء التنظيمي. ($H_0: \rho = 0$).

جدول (21) معامل الارتباط

بين المتغير التابع الولاء التنظيمي و المتغير المستقل أخلاقيات العمل

المتغير المستقـــل	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية P-Value	R^2
أخلاقيات العـــمل	**0.753 (+)**	**0.000***	**0.568**
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

يوضح الجدول السابق رقم **(21)** أن قيمة ارتباط بيرسون **(+) 0.753** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية **(0.05)**، بذلك نرفض فرضية العدم ($H_0: \rho = 0$) ونقبل الفرضية البديلة($H_1: \rho \neq 0$)على أساس وجود أثر **(لأخلاقيات العمل على الولاء التنظيمي)**، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل **(أخلاقيات العمل)** والمتغير التابع **(الولاء التنظيمي)**، وإشارة معامل الارتباط يدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة (+) يدل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما زادت أخلاقيات العمل زاد الولاء التنظيمي. وتبين قيمة معامل التحديد أن المتغير المستقل **(أخلاقيات العمل)** يُفسر **(%56.8)** من التباين في المتغير التابع **(الولاء التنظيمي)**.

ولبيان أثر متغيرات**(تمكين العاملين على الولاء التنظيمي)**، والتي يمكن صياغتها على صورة فرضية كالتالي:-

"يوجد أثر جوهري ذو دلالة لمتغيرات تمكين العاملين (الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات الفعالة، أخلاقيات العمل) في الولاء التنظيمي".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:-

فرضية العدم H_0: عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية **(0.05)** متغيرات تمكين العاملين والولاء التنظيمي. ($H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6$)

لاختبار هذه الفرضية تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (**Stepwise**) وكانت النتائج على النحو التالي:-

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم **(23)** ومن متـابعة معامـلات بيتا **(Beta)**، واختبار**(T)** أن المتغيرات التالية **(الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، أخلاقيات العمل)**، هي أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في الولاء التنظيمي بدلالة ارتفاع قيم اختبار**T** والدلالات الإحصائية المناظرة لكل متغير **(0.000، 0.000، 0.000)** على التوالي، وهي دالة عند مستوى المعنوية **(0.05)**، وأشارت النتائج إلى أن المتغـيرات المستقـلة المتبقية ليس لها أثر في الولاء التنظيمي بدلالة انخفاض قيم اختبار **(T)** والدلالة الإحصائية لكل متغير وكلها غير معنوية.

جـدول(22) نتـائج تحليل الانحـدار المتعـدد

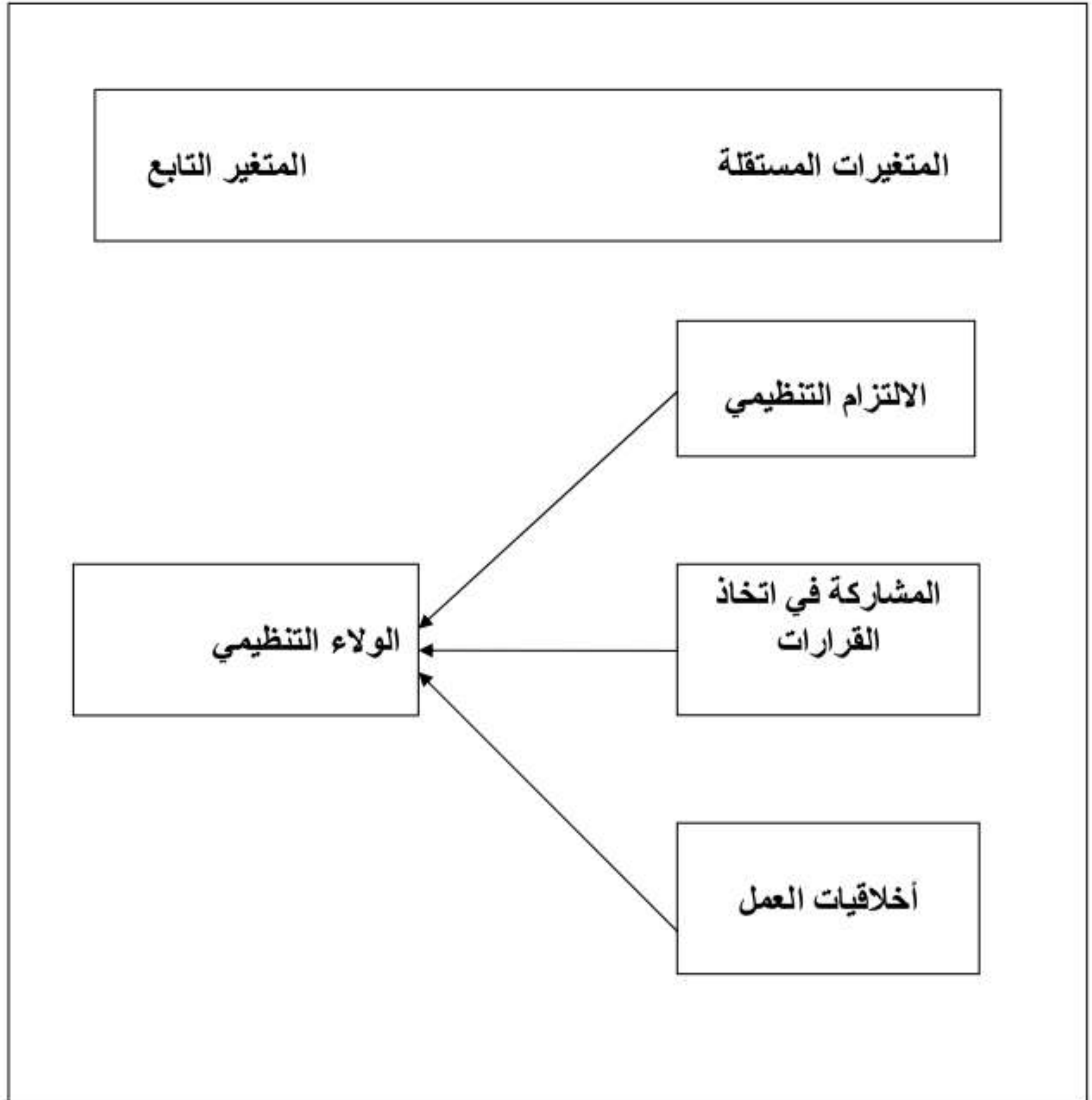
المتغيرات المستقلة	B	Beta	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية P-Value
الالتزام التنظيمي	**0.327**	**0.367**	**9.398**	**0.000***
الثقافة التنظيمية	**0.058**	**0.077**	**1.428**	**0.154**
العدالة التنظيمية	**0.070-**	**0.096-**	**1.882-**	**0.061**
المشاركة في اتخاذ القرارات	**0.188**	**0.209**	**5.109**	**0.000***
الاتصالات الفعالة	**0.023-**	**0.028-**	**0.568-**	**0.571**
أخلاقيات العمل	**0.440**	**0.447**	**8.163**	**0.000***
*** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05**				

وعند إجراء تحليل الانحدار التدريجي (**Stepwise Multiple Regression**) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر المتغيرات المستقلة **(محل الدراسة)** في **(الولاء التنظيمي)**، كما يتضح من الجدول رقم **(23)** والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير أخـلاقيات العمل يُفسر ما مقداره **(56.8%)** من التباين في المتغير التابع **(الولاء التنظيمي)**، ودخل متغير الالتزام التنظيمي والذي يُفسر **(9.0%)** من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المشاركة في اتخاذ القرارات حيث فسر **(2.4%)** من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج المتغيرات المستقلة الأخرى على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة في تأثيرها وغير مهمة إحصائياً.

جدول (23) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بكفاءة الأداء.

ترتيب دخــول المتــغيرات المستقــلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد R^2	التغير في قيم R^2	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية P-Value
أخلاقيات العمل	0.568	0.568	456.974	0.000*
أخلاقيات العمل، الالتزام التنظيمي	0.658	0.090	91.328	0.000*
أخلاقيات العمل، الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات	0.682	0.024	25.885	0.000*
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

شكل رقم (5) النموذج لمتغيرات التمكين الأكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي بعد انتهاء الدراسة.



- خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير **(الثقافة التنظيمية)**.
- خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير **(العدالة التنظيمية)**.
- خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير **(الاتصالات الفعالة)**.

بذلك تكون متغيرات تمكين العاملين **(الثقافة التنظيمية– العدالة التنظيمية– الاتصالات الفعالة)** ليس لها أي تأثير في متغير الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة **(0.05)**. وأن المتغيرات **(الالتزام التنظيمي – المشاركة في اتخاذ القرارات– أخلاقيات العمل)** هي أكثر متغيرات التمكين تأثيراً في الولاء التنظيمي. كما هو موضح في الشكل أعلاه.

- **اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.**

– لاتوجد إختلافات جوهرية بين متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بأثرها في ولائهم التنظيمي وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية.

1– لاتختلف مستويات تمكين العاملين وفقاً لمتغير الجنس.

للتعرف على مدى اختلاف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر متغيرات تمكين العاملين في ولائهم التنظيمي باختلاف متغير الجنس، فقد تم إجــراء اختبار **(T)** والمبينة نتائجه في الجدول رقم **(24)**.

جدول (24) نتائج اختبار (T) للفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
ذكر	3.46	0.604	0.145	0.885
أنثى	3.45	0.570		

وكما يتضح من الجدول لاتوجد اختلافات جوهرية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لأثر متغيرات تمكين العاملين في ولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى الذكور**(3.46)** بينما بلغ متوسط الفئة الثانية الإناث**(3.45)** عند مستوى**(0.885)** أكبر من مستوى المعنوية **(0.05)**. مما يدل على عدم وجود فروقات جوهرية لاتجاهات العاملين حول متغيرات التمكين في ولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس.

2–لاتختلف مستويات تمكين العاملين وفقاً لمتغير العمر.

لاختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول أثر متغيرات تمكين العاملين في ولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير العمر استخدام اختبار **(F)** "تحليل التباين الأحادي الاتجاه **(ANOVA)**" المبينة نتائجه في الجدول رقم **(25)**.

جدول (25) نتائج تحليل التباين لقياس اختلاف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين وفقاً لمتغير العمر

العـــــــــــمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية P-Value
أقل من 25 سنة	3.63	0.612	0.143	0.965
من 25 إلى أقل من 35 سنة	3.47	0.550		
من 35إلى أقل من 45 سنة	3.46	0.619		
من 45إلى أقل من 55 سنة	3.44	0.640		
55 سنة فأكثر	3.38	0.511		

كما يتضح من الجدول لايوجد اختلاف جوهري في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لأثر متغيرات تمكين العاملين في ولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت الفئة الأولى(**أقل من25 سنة**)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (**3.63**) والفئة الثانية(**من 25 إلى أقل من 35سنة**) حيث بلغ متوسطها الحسابي(**3.47**) كما بلغت الفئة الثالثة (**من 35 إلى أقل من 45سنة**) المتوسط الحسابي (**3.46**) وبلغت أيضاً الفئة الرابعة (**من 45 إلى أقل من 55 سنة**) المتوسط الحسابي(**3.44**) والفئة الخامسة والأخيرة من(**55 سنة فأكثر**) بلغ المتوسط الحسابي (**3.38**) عند مستوى معنوية(**0.965**) وهى أكبر من مستوى المعنوية (**0.05**) مما يدل على عدم وجود فروقات جوهرية اتجاهات العاملين حول متغيرات التمكين في ولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير العمر.

3- لاتختلف مستويات تمكين العاملين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول أثر متغيرات تمكين العاملين في ولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي استخدام اختبار (**F**) "تحليل التباين الأحادي الاتجاه (**ANOVA**)" المبينة نتائجه في الجدول رقم (**26**).

جدول (26) نتائج تحليل التباين لقياس اختلاف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المـؤهل العـــــــــلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية P-Value
شهادة ثانوية	2.80	0.566		
دبلوم متوسط	2.97	0.528		
دبلوم عالٍ	2.99	0.265	4.634	0.000*
بكالوريوس	3.91	0.323		
ماجستير	3.83	0.418		

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يبين الجدول(**26**) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المستجوبين ذوى المؤهل العلمي، ذوى المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) (**2.97**) أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة) فقد بلغ(**2.80**) أما متوسط الفئة الثالثة (دبلوم عالٍ) فقد بلغ (**2.99**) ولصالح المستجوبين ذوى المؤهل العلمي الدبلوم العالٍ. ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المستجوبين ذوى المؤهل العلمي (بكالويورس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (بكالوريوس) (**3.91**) أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة) (**2.80**)

ولصالح المستجوبين ذوى المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المستجوبين ذوى المؤهل العلمي (ماجستير) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة (**3.83**) أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة) فقد بلغ (**2.80**) لصالح المستجوبين ذوى المؤهل العلمي (ماجستير). لمعرفة مصدر الفروق بين متوسطات إجابات المستجوبين يتم استخدام اختبار شيفيه (**scheffe**) كما هو مبين بالجدول رقم(27).

جدول(27) نتائج اختبار شيفيه scheffe ولمعرفة مصدر الفروق بين إجابات المستجوبين

المؤهل العلمي	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية
شهادة ثانوية	2.80	
دبلوم متوسط	2.97	
دبلوم عال	2.99	
بكالوريوس		3.83
ماجستير		3.91
P-Value	0.198	0.925

وتدلل النتائج السابقة على أنه كلما أرتفع المؤهل العلمي للمستجوبين كانت تصوراتهم أعلى حول متغيرات التمكين، وعلى ذلك فإنه يجب الاهتمام المؤهلات العلمية في شركات الاتصالات الليبية، وذلك لما له من أثر إيجابي في بلورة التمكين الإداري داخل المنظمات الخدمية.

4-لا تختلف مستويات تمكين العاملين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول تمكين العاملين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار (**F**) "تحليل التباين الأحادي الاتجـــاه (**ANOVA**)" المبينة نتائجه في الجدول رقم (**28**).

جدول (28) نتائج تحليل التباين لقياس اختلاف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

العـــــــــــمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية P-Value
أقل من 5 سنوات	3.59	0.583	1.224	0.301
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.44	0.486		
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.45	0.689		
15سنة فأكثر	3.41	0.552		

يبين الجدول رقم **(28)** عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر متغيرات تمكين العاملين في ولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير الخبرة، حيث بلغ متوسط الفـئة الأولى(أقل من 5 سنوات) **(3.59)** أما متوسط الفئة الثانية (من 5 إلى أقل من 10سنوات) كان**(3.44)** أما الفــئة الثالثة (من10 إلى أقل من 15سنة) فقد بلغ المتوسط **(3.45)** والفــئة الأخيرة(15 سنة فأكثر) فكان المتوسط **(3.41)** عند مستوى**(0.301)** أكبر من مستوى المعنوية **(0.05)**. مما يدل على عدم وجود فروقات جوهرية لآراء العاملين حول متغيرات التمكين في ولائهم التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة.

5- لاتختلف مستويات تمكين العاملين وفقاً للشركة التي يعمل بها الأفراد.

لاختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول تمكين العاملين وفقاً للشــركة التي يعمل بها الأفراد تم استخدام اخــتبار **(F)** "تحليل التباين الأحادي الاتجاه **(ANOVA)**" المبينة نتائجه في الجدول رقم **(29)**.

جدول (29) نتائج تحليل التباين لقياس اختلاف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين وفقاً للشركة التي يعمل بها الأفراد.

الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية P-Value
هــاتف لــيبيا	3.43	0.628	0.905	0.439
المدار الجديد	3.48	0.596		
ليبيانا للهاتف المحمول	3.42	0.513		
الجيل الجديد للتقنية	3.59	0.599		

تبين النتائج من الجدول بأنه لاتوجد فروق جوهرية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر متغيرات تمكين العاملين في ولائهم التنظيمي وفقاً للشركة التي يعمل بها الأفراد. حيث بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بشركة هاتف ليبيا ما نسبته **(3.43)** في حين بلغ متوسط إجابات المستجوبين لشركة المدار الجديد **(3.48)** بينما بلغ متوسط شركة ليبيانا للهاتف المحمول**(3.42)** وجاءت أخيراً شركة الجيل الجديد للتقنية بنسبة **(3.59)**. وتدلل النتائج السابقة بأنه لاتوجد فروق جوهرية لاتجاهات العاملين باختلاف الشركة التي يعمل بها الأفراد.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات المقترحة.

2.3.2- النتائج والتوصيات

1.3- مناقشة النتائج.

1- أشارت النتائج إلى أن اتجاهات المستجوبين بالعينة نحو متغيرات تمكين العاملين جاءت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي **(3.46)**، وأحتل متغير المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **(3.73)** يلي ذلك متغير أخلاقيات العمل بمتوسط حسابي بلغ **(3.62)**، وجاء متغير الالتزام التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي**(3.48)**، وجاء بالمرتبة الرابعة متغير الاتصالات الفعالة بمتوسط حسابي **(3.40)**، في حين جاء متغير الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي**(3.34)**، وجاء متغير العدالة التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ **(3.18)** تدلل النتائج إلى مستوى إدراك المستجوبين لتمكين العاملين وأبعاده.

2- أشارت النتائج إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي **(3.77)** وقد تم التعرف على هذا الواقع من خلال شعور العاملين بأن جانباً من الولاء يتحقق في حياتهم بعملهم بهذه الشركات، وذلك من خلال الرغبة في البقاء، والمشاركة في تحقيق أهداف الشركات، والعمل على حل مشكلاتها.

3- أشارت النتائج إلى أن المشاعر الايجابية للعاملين نحو شركاتهم والتي تشكل جزء من الشعور بالولاء التنظيمي جاءت مرتفعة. وهذا ينعكس إيجاباً على إنتاجية العاملين ويعزز الاستقرار الوظيفي مما يرفع الولاء لديهم.

4- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة لإجابات المستجوبين نحو أثر متغيرات تمكين العاملين في الولاء التنظيمي ووجود علاقة طردية بين المتغيرات متمثلة في الآتي:-

أ-وجود علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير الالتزام التنظيمي **(47.7%)** من التباين في الولاء التنظيمي.

ب-وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير الثقافة التنظيمية **(42.6%)** من التباين في الولاء التنظيمي.

جـ- وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير العدالة التنظيمية **(33.8%)** من التباين في الولاء التنظيمي.

د- وجود علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير المشاركة في اتخاذ القرارات **(31.5%)** من التباين في الولاء التنظيمي.

ز- وجود علاقة طردية بين الاتصالات الفعالة والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير الاتصالات الفعالة (**35.5%**) من التباين في الولاء التنظيمي.

ط- وجود علاقة طردية بين أخلاقيات العمل والولاء التنظيمي، حيث يفسر متغير أخلاقيات العمل (**56.8%**) من التباين في الولاء التنظيمي.

5-لاتوجد فروق جوهرية لاتجاهات العاملين حول أثر متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس.

6- لاتوجد فروق جوهرية لاتجاهات العاملين حول أثر متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير العمر.

7- لاتوجد فروق جوهرية لاتجاهات العاملين حول أثر متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير الخبرة.

8- توجد فروق جوهرية لاتجاهات العاملين حول أثر متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بولائهم التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تدلل النتائج أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للمستجوبين كانت تصوراتهم أعلى حول متغيرات التمكين، ولعل ذلك يعود إلى قدرة العامل ومهارته بحكم ارتفاع مستوى تعليمه.

9- لاتوجد فروق جوهرية لاتجاهات العاملين حول أثر متغيرات تمكين العاملين فيما يتعلق بولائهم التنظيمي وفقاً للشركة التي يعمل بها الأفراد.

10- أشارت النتائج من الجدول رقم (**23**) ومن متابعة معاملات بيتا (**Beta**) واختبار (**T**) أن المتغيرات التالية (**الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، أخلاقيات العمل**) هي أكثر متغيرات التمكين تأثيراً في الولاء التنظيمي، وأن المتغيرات الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الاتصالات الفعالة عند مستوى دلالة (**0.05**) ليس لها أي تأثير في المتغير التابع الولاء التنظيمي. حيث دخل متغير أخلاقيات العمل ويفسر ما مقداره (**56.8**) من التباين في المتغير التابع الولاء التنظيمي، ودخل متغير الالتزام التنظيمي والذي فسر(**9.0**) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث فسر (**2.4**) من التباين في المتغير التابع، وخرجت من معادلة الإنحدار المتعدد المتغيرات المستقلة الأخرى على إعتبار أنها ضعيفة في تأثيرها وغير مهمة إحصائياً.

11- أشارت النتائج أن متغير العدالة التنظيمية كان أقل متغيرات تمكين العاملين تأثيراً في الولاء التنظيمي للعاملين من بقية المتغيرات الأخرى، حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي(**3.18**) يعزى ذلك لأسباب أن طريقة تقييم الأداء المستخدمة حالياً لقياس الجهد المبذول من العامل غير عادلة، بالإضافة إلى أن توزيع عبء العمل لايتم بشكل عادل بين العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي على التوالي(**2.67**)، (**2.73**) وأقل من المتوسط الفرضي(**3**) هذا يعنى أن العاملين غير متفقون على طريقة تقييم الأداء، وعملية توزيع عبء العمل.

2.3- التوصيات.

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث عدداً من التوصيات هي:-

1-تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤدونه في نجاح أهداف المنظمة وحثهم بالتوجه نحو التغيير والتطوير وكل ما من شأنه البحث عن أساليب عمل جديدة تواكب التطورات في بيئة العمل التي تعمل المنظمة من خلالها.

2-تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركات الاتصالات بوجه عام، والاهتمام بوجه خاص بتحسين الشروط والعوامل المعززة والداعمة للولاء التنظيمي.

3-يتوجب الاهتمام المستمر بتعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين بجدوى وأهمية العمل الذي يقومون به، لما لهذا الشعور من تأثير في تبنيهم لسلوكيات تؤثر في الولاء التنظيمي.

4-توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لمتغيرات التمكين وعلى جميع المستويات من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل رفع مستوى ولائهم التنظيمي.

5-إعطاء المزيد من الاهتمام لحملة الشهادات الدنيا والمتوسطة سواء على مستوى التعرف إلى حقيقة مشاعرهم التنظيمية، أو نوعية الطموحات التي يسعون إلى تحقيقها، أو أسباب عدم ارتفاع مستويات إحساسهم بالعدالة التنظيمية في بيئة المنظمات الحكومية.

6- انتباه إدارات هذه الشركات بخصوص شعور العاملين فيما يخص العدالة التنظيمية بضرورة مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الأفراد بشكل عادل ومناسب وإعلام الأفراد بما هو مطلوب منهم، وتدعيم ثقافة الالتزام لديهم.

7- تفعيل دور المديرين في تحسين البيئة التنظيمية في قطاع الاتصالات وتعزيز روح الفريق وتمكين العاملين مع ضرورة الاهتمام باختيار القيادات الفاعلة وتنميتها لتقوم بدورها في تعزيز رضا العاملين وولائهم.

8- وضع نظام اتصال فعال داخل الشركات لتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة عن الشركات وعن أعمالهم، مما يساعد الاتصال على بناء الثقة ورفع الروح المعنوية للعاملين وتغيير سلوكهم واتجاههم نحو الأمور المرغوبة.

9- إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة والتي تشكل العلاقة بين تمكين العاملين وأثره في الولاء التنظيمي لدى المنظمات الخدمية.

الدراسات المستقبلية.

لقد ساندت نتائج هذه الدراسة نتائج دراسات سابقة ووجدت نتائج جديدة إضافية، ولكن يمكن القول بوجود علاقة جوهرية ذات دلالة بين متغيرات تمكين العاملين والولاء التنظيمي. فما توصلت إليه هذه الدراسة هي عبارة عن مؤشرات على مدى أهمية تلك المتغيرات المتعلقة بتمكين العاملين وأثرها في الولاء التنظيمي. ومن تم فإن على الدراسات المستقبلية الآتي:

1– استخدام متغيرات أخرى متعلقة بتمكين العاملين ومنهجية تحليلية أكثر تطوراً لكي نستطيع أن نقول بثقة أكبر عن مدى أهمية تلك المتغيرات وأثرها في الولاء التنظيمي.

2– محاولة تحسين أداة جمع البيانات وذلك من خلال توزيعها على عينات أكبر ورؤية مدى الوثوق بها.

3– محاولة القيام بدراسات علمية ميدانية على شركات أخرى للتقصي عن مدى تـــأثير متغيرات التمكين وأثرها في الولاء التنظيمي سواء في الشركات الخدمية أو الإنتاجية.

المراجع العربية.

أ- الكتب.

1- ابن النجار، محمد بن أحمد، "**شرح الكوكب المثير**" تحقيق د. محمد الرخيلى، (دار الفكر، 1980) دمشق، ص 64.

2- أحـمد، أحـمد إبراهيم، " **الإدارة المـدرسية في مطـلع القرن الحـادي والعشـرين**"، الطـبعة الأولى (القـاهرة: دار الفكر العربي، 2003) ص 41.

3- أفندي، عطية حسين، " تمكين العاملين: **مدخل للتحسين والتطوير المـستمر**" (القـاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003). ص 10-11.

4- أنيس، إبراهيم، وآخـرون، " **المعـجم الوسيط** "، الجزء الثاني – مجمع اللـغة العربية، القـاهرة – جـمهورية مصر العربية) .

5- أونبـعة، عبد العـزيز،" **دراسـات في تسويق الخـدمات المتخصصة.منهج تطبيقـي**"، (عمان : الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005) ص 28.

6- الـدوري، زكريا مطلق، أحـمد على صالح،" **إدارة التـمكين واقتصـاديات الثـقة في منظمات أعمال الألفيَة الثالثـة**"، الطبعة الثانية، (عمان: الأردن، دار اليازورى العلميـة للنشر والتوزيع، 2009) ص 21-22.

7- الديوه جـي، أبـي سعـيد " **المفهـوم الحديث لإدارة التسـويق**"، (عـمان: الأردن، دار الحامـد للنـشر والتوزيع، 2000) ص 376.

8- الزيـادى، على أحمد،" **أصـول الإدارة**"، (القـاهرة : مكتبة عين شـمس، 1995) ص 312.

9- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، " **نظرية المنظمة** "، الطبعة الرابعـة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009) ص 213-217.

10- الصيرفي، محمد، " **الإدارة الرائدة** " الطبعة الأولى (عمان : دار صفاء للنشر، 2003) ص ص 27-28.

11- العـامري صالح، الغالبى طاهر، " **الإدارة والأعمال**، (عـمان: دار وائل، 2007)، ص 310.

12- العزاوى، خليل محمد، " **إدارة اتخاذ القرار الإداري**"، الطبعة الأولى (الأردن: عمـان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006) ص 170.

13- العميان، محمود، " **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، الطبعة الأولى (عمان : دار وائل للنشر، 2002) . ص ص 311-312.

14- العلى، عبد الستار وآخرون،" **المدخل إلى إدارة المعرفة**" الطبعة الثانية، (الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،2009).ص 26-27.
15- الكبيسى، صلاح الدين،"**إدارة المعرفة**"، (القاهرة : مصر، منشورات المنظمة العربيــة للتنمية الإدارية،2005) ص 1.
16- العــلاق، والطــائي،" تسويق الخــدمات – **مــدخل استراتيجي، وظــيفي تطــبيقي**"، (عــمان : الأردن، دار العقل للنشر، 1999) ص 65.
17- الفاعورى، رفعت عبد الحليم، " **إدارة الإبداع التنظيمي**"، (القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005) ص 151.
18- القــرعان، أحمد خليل، وحرا حشة، إبــراهيم محـــــمد علـــى، " **الإدارة المـــــدرسية الحـــــديثة**"، الطــبعة الأولـــى (عمان : دار الإسراء للنشر، 2004)، ص70.
19- المعاني، أيمن عودة، " **الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع** "، الطبعة الأولـــى (عمان : مؤسسة الوراق، 1996) ص 16.
20- اللوزى، موسى، " **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة** "، (عمـــان : دار وائـــل للنشر، 1988) ص 119 .
21- المدهون، موسى، والجزراوى، إبراهيم،" **تحليل السلوك التنظيمي** "، الطبعـــة الأولـــى، (عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995) ص 397.
22- الهوارى، سيد، " **القائد التحويلي وتغيير المستقبل**، (القاهرة : مكتبـــة عـــين شـــمس، 2005) ص 139.
23- بسيونى، عبد الغنى عبد الله، " **أصول علم الإدارة العامـــة**"، (الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1999) ص 302.
24 جواد، شوقي ناجى، " **السلوك التنظيمي** " الطبعة الأولـــى (عمـــان: دار حامـــد للنـــشر والتوزيع، 2000).
25- جو . م . يوهلن، " **القيادة وديناميكية الجماعة** "، ترجمة : محمـــد العريـــان، إبـــراهيم شهاب، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، (1969) ص ص، 81-83.
26- جيرالد جـــرينبرج، روبـــرت بـــارون، " **إدارة الســـلوك التنـــظيمي في المنظمـــات**" (الرياض : دار المريخ، 2004) ص 642.
27- حامد الضمور، هاني، " **تسويق الخدمات** "، (عمان : الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002) ص 393.

28- حريم، حسين، " **مبادئ الإدارة الحديثة**"، النظريات- العمليات الإدارية – الطبعة الأولى – حسن، ماهر محمد، " القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، (عمان: دار الكندي للنشر، 2003).

29- حسن، ماهر محمد، " **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**"، (عمان: دار الكندي للنشر، 2003) ص 76.

30- حمود، خضير كاظم، " **الاتصال الفعال في إدارة الأعمال** "، الطبعة الأولى (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010) ص 21.

31- زايد، عادل محمد، " **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**" (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006) ص ص 12-14.

32- زكريا، فؤاد،" **التفكير العلمي**"، الطبعة الثالثة،(الكويت: سلسلة كتب عالم المعرفة، 1988) ص ص .17-55.

33- سورة **المائدة**، من الآية رقم 83.

34- عبد الوهاب، على، وبلقيس، أحمد " **الحوافز والتحفيز** – المفاهيم والمبادئ والنظريات" (عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985) ص 10.

35- كامل، مصطفى، " **إدارة الموارد البشرية**"، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994) ص 421.

36- كنعان، نواف، " **القيادة الإدارية**"، (عمان : الأردن، دار النشر الشركة العربية للنشر، 1999) ص 218.

37- كورتل فريد، "**تسويق الخدمات** "، الطبعة الأولى (الأردن: عمان، 2009) ص ص 91-92.

38- ملحم، يحي سليم، " **التمكين كمفهوم إداري معاصر**" (القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009) . ص 70.

39- منديل، عبد الجبار، " **أسس التسويق الحديث** "، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002) ص 68.

40- ناظم، حيدر " **مبادئ الإحصاء**" منشورات جامعة دمشق، 2001) ص 220.

ب- المجلات والدوريات.

1- **أخبار الإدارة**، " المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، (القاهرة، العدد 14، 1994).

2- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسى، جمال الدين محمد، " **جودة خدمات المعلومات الفنية وأثرها على مندوبي البيع والأداء البيعي** "، دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، (1995) ص ص، 1-55.

3- السيد، محمود محمود، "**تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة**" . دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة عين شمس، العدد الثاني، 2002، ص ص 429-430.

4-الشربينى، عبد العزيز، **أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية**"،أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد السادس عشر، أيلول،(1996) القاهرة.

5- الطجم، عبد الله، " **قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية** "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد (4) العدد (1) نوفمبر (1996) ص 105.

6- العتبى، سعود، والسواط، طلق عوض، " **الولاء التنظيمي لمنتسبى جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه** "، مجلة الإداري، الرياض، السنة (19) العدد (70) سبتمبر (1997) ص 19 .

7- العديلى، ناصر، " **الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية**" (الرياض : معهد الإدارة العامة، 1404هـ) ص 46.

8- العمري، عبد الله، " **بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية**، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية . المجلد (16) العدد الأول، 2004، ص 119.

9- القاضي، فؤاد، "**المشاركة في اتخاذ القرارات**"، مجلة الإدارة، المجلد 22، العدد الثاني 1989،ص ص 90-91.

10- الكلابى، سعد عبد الله، "**نحو أنماط قيادية جديدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي**" دراسة ميدانية – مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، م (37)، ع (2) سبتمبر (2000) .

11- المخلافى، محمد، " **أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء** " مجلة جامعة دمشق، م (17) ع (2)، (2001) ص ص 120-185.

12- خطاب، عايدة السيد، " **الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل**" دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، العدد (13) جامعة الملك سعود، الرياض، 1998، ص 50.

13- الهيثى، خالد، " **التطبيع الاجتماعي التنظيمي** "، المجلة العربية للإدارة، صيف (1990) ص 101.

14- خليفة، عبد اللطيف، " **محددات السلوك التنظيمي في المنظمات العامة**": دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة: المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت. 1997. 5: 9- 15.

15- عريشه، محمد محمد، " **أثر العدالة التنظيمية في مجال الدخل من الوظيفة على إتجاهات وسلوك العاملين**": دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإدارية. جامعة القاهرة، فرع بني سويف، (1994) 8، 190- 242.

16- عسكر، سمير، " **المسار الوظيفي والتطبيع الاجتماعي في المنظمات الحديثة**"، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، **سلسلة الأدلة التدريبية**، عدد نوفمبر، (2002)، ص 23.مجلة العربية للإدارة، المجلد (14) العدد(3) ربيع (1990) ص 61.

ج – البحوث والرسائل والمؤتمرات العلمية .

1- أزقير، حسين، " **أثر القيم الشخصية في عملية اتخاذ القرارات**"، أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، طرابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، 2005، ص 54.

2- الحديدي، ضحى، " **المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصيص مدير المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي لهذه المدارس**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان : الأردن، 2003) ص 43.

3- الحور انه، على أحمد، " **مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية أربد الثانية وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر المديرين والمعلمين** "، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة مؤتة، قسم الأصول والإدارة المدرسية، 2006) ص 11.

4- الطعجان، خلف عايد، " **واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق ومن وجهة نظر المديرين وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة اليرموك، الأردن، تخصص إدارة تربوية، 2003) ص 31.

5- الطقى، عمر المبروك، " **العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، (أكاديمية الدراسات العليا، 2003) ص 69-70.

6- الفاعورى، رفعت، " **تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية**"، دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار، المؤتمر الثاني للإدارة العربية، القاهرة، نوفمبر،(2001) ص ص 1-25.

7- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، " **تمكين العاملين في المصالح الحكوميـــة ومنظمـــات القطاع الخـــاص** "، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة لمحافظة دمياط، بحث منشور، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول (2001) ص 48.

8- الملوك، جلال سعد،(2002)، "**دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمى**"- دراســـة لأراء القيادات العلمية في جامعة الموصل(أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال) ص 67.

9- عبيد، خوله خميس، " **أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين**: دراسة تحليليـــة بـــين المصارف التجارية والأجـــنبية في دولة الإمارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كليـــة التجارة، جامعة عين شمس، 2002، ص 75.

10- سليمان، أحمد عيسى، " **تأثير الضغوط الوظيفية على الإنتماء التنظيمي بالتطبيق علـــى مشافى جامعة عين شمس**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجـــارة، 2004، ص 78.

11- كعبور، محمد،" **الصراع أسبابه ونتائجه**"، مع التطبيق على القطاع الـــصناعي الليبـــي، المؤتمر الثاني للإدارة العربية، القاهرة، نوفمبر، (2001)، ص ص 1-32.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

A- Books.

1- A drian Payer. (1995), The essence of service Marketing Prentice – Hall International (UK). Ltd.P 56.

2- Adrian Palmer, (1999), Principles of Service Marketing, Mc Graw – Hall Publishing Co. P.151.

3- Attran, M. and Nguyen, T. (2000). Creating the Right Structural Fit for Self- Directed Teams, Team Performance Management, Vol 6, No, 1/2.

4- Bateman, T.S., & Zeithaml C.P. (1990), "Management function and Strategy", Boston, Richard.D.IrwinP.89

5- Berry, H.(1981). Managing the Total Quality Transformation, (New York): Mc Graw Hill, Inc, P. 76.

6- Berry, L.L. (1984). The Employees as Customer in Lovelock. C.H. Service Marketing: Text Case and Reading Prentice- Hall Engle wood Cliffs, N, J, and PP. 271-279.

7- Bies, R.L. and Shapiro, D.L. (1988). "Voice and Justification: Their influence on procedural Judgments" Academy of Management 31, 4. PP. 676-685.

8- Blanchard Ken, Olin P. Carlos & Alan Randolph, (1999), The 3 Keys to Empowerment: Release the power within people for Astonishing Results first Edition-San Francisco.P.75.

9- Blalchard, K, Carlos J.P & Randolph .A.,(1995) Empowerment: Takes more Than Minute, California،Blanchard Training and Development.

10- Certo, C. Samuel & Peter, J. Paul & Ottensmeyer, Edward (1995) "The Strategic Management Process" Third Edition, by Richard D. Irwin, Inc Printed in The United States of America, PP.232-234.

11- C. Graham, and F. Nafukho, (2007) "Employees, perception Toward the Dimension of culture in Enhancing organizational Learning, " Learning organizational, Vol.14,No. 3, PP.281-292.

12- Collins, David, (1995), Rooting for Empowerment in Organizations, Vol.3.No, and 2.PP.25-27.

13- Cook's., (1994) The Cultural Implications of Empowerment in Organizations, Vol.1 No.1.P10.

14-Daft., (1992), Organization Theory and Design,4th ed.,west publishing .New York .P 502.

15- Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, South Western College Publishing Ohio, P 504.

16-Drucker, Peter, (1999),"Knowledge- worker Productivity: The Biggest Challenge" California Management Review Vol.41.No, 2.P.35.

17-Drunker, P. (1990), Management Challenges for the 21th Century Harper Collins.

18-Duvall, Cheryking (1999), Developing Individual Freedom to Act Participation and Empowerment: An International, Vol.7, and No.8.P.205.
19- Eccles, T. (1993), The Deceptive Allure of Empowerment Long Range Planning, 26(6), PP.13-21.
20- E. Kapp, "Knowledge management" Business Economic review, Vol, 44. No. 4, (1998). PP.3-6.
21- E- Williams and L. Frances Cutti,(2007) "Impact of culture on Commitment Satisfaction, and Extra- role Behaviors A mong Canadian Physicians" Leadership in Health service Vol, 20, No, 3, PP.147-158.
22- Farh, J., (1997). "Imputes for actions: A cultural analysis of Justice and Organizational Citizenship " Administrative science Quarterly
23 - F. Heller, E. pusic, G. Struss, and B . Wilbert. Organizational participation: Myth and prality (New York, Oxford university press (1998).
24- Floher, Nielsen. (1995), Organizing for quality in Danish retail Banking in workshop on quality management in service (Proceedings) PP 411-426.
25-Gilmore, A.and Carson. (1993), Enhancing Service Quality: The Case of Sea link Stena Irish Marketing Review, 6(1), PP.64-73.
26- Griffin, Ridy W. (1999). "Management 6 th ed,. P. 37.
27- Gronroos, C. (1994), from Marketing Mix to Relationship marketing: To warda a Paradigm Shift in Management Decision, 32-(2), PP.4-22.
28- Gronroos, E. (1997), Relationship Marketing as a Parading Shift: Some Conclusions for the 30 R Approach, Management Decision, 35 (4), PP. 267-272.
29- Gummesson, E. (1995), Relationship marketing from 4 P to 30 R Liber – Hermods, Stockholm- Sweden, PP.13-21.
30- Hellrigel, Slocum & Woodman, (2001).Organizational Behavior, q, e, South- Western College Publishing. P.508.
31-Heskett, J.L. Sasser, J, W.E. And Schlesinger, L.A. (1997), The Service Profit chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty. Free Press. New York, NY.P.124.
32- Horsfalt, G.A., (1996), Accountability: The force Behind Empowerment, Hospital Material Management Quarterly, Vol.18, No.2.P.26.
33- Houseman, R. c. (1985) " Test for individual perceptions of Job equity: some preliminary findings " perceptual mirror skills, 61: 1055 – 1064.
34- I vancevich . J, Iorenzi .p & Steven. (1997). Management 2/e. New York 219.

35-Ivancevich. J., (1998). Human Resource Management. New York P.582

36- J. Black and H. Gregresen (1997), " Participative Decision making: An Integration of multiple dimensions" Human relations, Vol, 50, No. 7. PP. 859-879.

37- Jean Francoi Henry,(2006), Organizational Culture and performance, systems Accounting, Organization and Society, 31, PP. 77- 103

38- Jones, Peter. (1989), "Management in Service Industries- the education Institut of the American Hotel & Model Association, USA.

39- Kotler, P, Armstrong (2004). Principles of Marketing Prentice- Hall, N, J: P.113.

40- Koopman, and .A. Wierdama, participative management, INP. Doenta, H. Thiery and c. De Wolff (Eds)، A hand book of work and organizational psychology personal psychology, Vol, 3. Press, Hove, 1988, PP. 297-324.

41- Kolter Phillip, (1997)," Marketing management "Prentice Hall, Inc, P.467.

42-Kouzes, J. and Posner, B (1988)، The Leadership Challenge, Success, April,P.68

43- Kulik, C. (2001) . "Justice in the work place: from theory to practice " Administrative science quarterly, 2. Book review.

44- K. Wang. And S. Celgg,(2002), " Trust and Decision making: Are mangers Different in the people's republic of Chinand Australia? Cross Cultural management, Vol, 9.No.1, PP.30-45.

45- Lashley, C. (1999), Employee Empowerment in service: A framework for Analysis, Personnel review, 28 (3) PP. 169-192.

46- Long.R.F, (1996) Empowerment: management Style for the Millennium, Empowerment in Organizations, Vol.4, No.3.P.8.

47- Lovelock, C., (2004). Service Marketing People " Technology Strategy, 7 th edition prentice – Hall, N. J: P14.

48- Lucia, A. D., and Lepsinger, R. (1999). "The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations: Jossey bass /Pfeiffer.

49- Malhotra, Y., (1998)" Knowledge management, Knowledge Organization and Knowledge workers.P.2.

50- Malone.T.W. (1997), Is Empowerment Just a fad? Control, Decision Making and it, Sloan management Review, 38(2), P.23.

51- Maslow, A. (1970), Motivation and Personality, 2th ed. New York: Harper and Rpw.

52-M, Alvesson, understanding organizational Culture,(2002)، (London, Sage.

53-Melham, Yahya (2004), the Antecedents of Customer- Contact Employees, Empowerment, Employee Relation, Vol.26.No.1.72-93.

54- Meyer .J, P. & Allen, N.J.A(1991)، three – Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management review, 1.

55- Nielsen, E. (1986), Empowerment strategies: Balancing Authority and Responsibility in Srivastra. S (Ed). Executive power San Francisco: Jossey – Bass, 70-110.

56- Nickels, W. G., et.al. (1991). Understanding Business, New York, Mc Gram- Hill. P.456.

57-Nixon B. (1994), Developing An Empowering Culture in Organizations, Empowerment in Organizations, Vol.2.1.P16.

58- Norman, R. (1984), Service Management, Wiley: New York.

59- Organ, D., W. (1990). "The motivational basis of organizational citizenship behavior", Research in organizational bhavior12: 43-72.

60- Peter, T.J., and Waterman, R.H. (1982), In search of Excellence New York: Random House.P.59.

61- Peter, Tom, (2004), Re- Imagine: Business Excellence in Distributive Age. New York.

62- Peters, T.J. and Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence. New York: Random House.

63- Pfeiffer, (1994), Competitive Advantage thought People OP –Cit-PP.98-105.

64- Pfeiffer, (1999), Ibid, Pfeiffer. and Veige, J (1999).Putting People first for Organizational Success, the Academy of Management Executive 13. (2) PP.37-48.

65- Porter. Lymon w. Richard M-steers and Richard T. Mowady 1074- organizational commitment. Job satisfaction and turnover amang 80: 151-176.

66- Philip& Don Can, (1993), "Marketing Principle and Methods" 7th ed. Richard D Irwin, Inc, USA. P 468.

67- Randolph, W.A. (2000), Re- thinking Empowerment: Why is it hard to Achieve? 29 (2), PP. 94-108.

68- R. Daft، Organizational Theory and design, 7th ed . (Ohio, South Western College Publishing, 2001) . P.127.

69- Robert Kreinter and Angelo Kinicki organizational Behavior, Home Wood: Orwin, (1992).) 709.

70- Rucci, A. Kirin's. And Quinn. (1998) Profit chain At sears Harvard Business Review, 76 (1), PP 83-97.

71- Salaman, G. and Maybe, C. (1995), Strategic Human Resource Management, Oxford: Blackwell Business.

72-Sarvary, M. (1999), "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry" California Management Review Vol.41, No.2.P.96.

73- S. chang، and M. Lee, " A study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture the Operation of Learning Organization and Employees، Job Satisfaction" The Learning Organization، Vol,14,No. 2, (2007) . PP. 155-185.

74 -Schermerhorn .J.V J.R,Hunt G.J.Osborn R.N, (1997) organization Behavior,6-e .South- Western John Wiley and sonsi Inc.,P.299.

75- Schermerhorn, J, (2002), Management, 7 th ed, John Wiley.

76- Schermerhorn, J.R. Hunt G. Jobson R.N. (2000) . Organizational Behavior. 7 /e, New York. John Wiley Sons, Inc P.13.

77- Scholes, Kevin & Johnson, Gerry "Exploring Corporate Strategy" Fourth Edition, Prentice Hall Europe printed in Great Britain (1997). P. 207.

78- Stanton L, (1997), Marketing Niche marketing Work Mc Graw – Hall- New York .P.77.

79-Schneider, B. And Bowen, D.E. (1999), Understanding Customer Delight and outrge.Sloan management Review 41 fall, PP.35-45.

80- Steven D.P., (1993) "Avoiding failure with total quality" (QUA). P18.

81- S. L. Mcshine Canadian organizational Behavior, 5th Edition Toronto Mc Graw – Hill reason (2001). P. 169.

82- Schneider, B. and Bowen, D.E. (1999), Understanding Customer Delight and Outrage. Sloan Management Review 41 fall (1999), PP.35-45.

83- Skinner, B.F. (1948), Walden Two, New York: Macmillan, Science and Human Behavior, New York: Macmillan (1953).

84- Skinner Steven J, (1990)," Marketing Houghton Mifflin Co, Boston,، P. 131.

85- Stewart, T.A. (1990), Intellectual capital: The new wealth of Organization", (New York, Doubleday) p.57.

86- Torrington, D., Hall.L and Taylor's (2005), Human Resource management, sixth ed, prentice hall..

87- Turban, Efraim & Mclean, Ephraim & Wetherbe, James(1999), "Information Technology for management" Second Edition, John Wiley & Sons Inc Published, printed the United States of America, P. 285.

88- Tyler. T. R., and Bies, R.J. (1990) . "Beyond formal procedures: The interpersonal content of procedural Justice" In J.S. carol (eda). Applied social psychological and organization setting Hills date N: Lawrence Eilbaum: 77-98.

89- Wiener, Y. Commitment in Organization: A normative View, Academy of Management Review, 7, (1982). PP. 418- 428.

90- Wilkinson, Adrian, (1998), Empowerment: Theory and practice, personal Review Vol.27.No., I.P.44.

91-Wheelen, L Thomas & Hunger, J, David "Strategic management and Business Policy" Ninth Edition, by Pearson prentice hall, Printed in The United States of America, (2002). PP.42- 43.

92- Y. Chuang, R. Church, and J. Zikic, 2004, "Organizational Culture Group Diversity and Intra – Group Conflict", Team performance management, Vol, 10, No, 1/2.PP. 26-34.

93- Zeithaml Avalarie& Biter Mary J، (1996)، " Service Marketing " Mc Graw – Hall Publishing Co، Inc,P.5.

94- Zemeke, R. and Schaff, D. (1989), The service Edge: 101 Companies that profit from Customer care (New York) New American Library, PP.65-66.

95- Zikmund William, Damico Michael. (1989), Marketing, 3 rd .ed. Prentice – Hall Inc, New York P. 684.

B- Periodicals.

1-Adams, J, S. (1963) . "**Toward an Understanding of inequity**" Journal of Abnormal and Social Psychology.67, PP.422-436.

2- Appelbaum, Steven.H, .Hebert, Danielle& Leroux, Sylive (1999**), Empowerment: power, Culture and leadership- A strategy of fad for the Millennium? Journal of_work place learning: Employee counseling to day Vol.11, No.7.P.249.**

3- Bacon, N. and Blyton, P. (2003). **The Impact of Teamwork on Skills: Employee Perceptions of Who Gains and Who Loses**, Human Resource Management Journal, Vol.13, No.2, PP, 13-29.

4- Ballantyne, D., **Internal Network for Internal Marketing**, Journal of marketing Management, Vol.13, No.5, (1997). PP.343-366.

5- Bennis, W. (1999**), The End of leadership: Exemplary leadership is Impossible without full Inclusion, Initiative and Cooperation of followers Organization Dynamics, summer, 28(1) .P.71.**

6-Bowen, D.E.and Lawler, E. (1995), **Empowerment service Employees, Sloan Management Review**, Summer.PP 73-83.

7- B. Scott- hadd, A**. Travagiore in decision making task attributes, work Effort, rewards, Job satisfaction and commitment.** Journal, vol, 27, No, 5. (2006) PP.399-414.

8- Clark's., (1999), **Complete Knowledge is key to solving business mystenes**" Houston Business Journal December, Vol.26, Issue.29.P.35.

9- Cunningham, I.J., Hyman. & Baldry, C., (1996) **Empowerment: The to do what?** Industrial Relations Journal, Vol.27, No.2.P143.

10- Ersted, Margaret, (1999).**Empowerment and Organizational change, International,** Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9.No.7.P330._

11-E. Og- Ersted, Margaret, (1999).**Empowerment and Organizational change, International**, Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9.No.7.P330.

bonna، and L. Harris, " **Developing internet operations and subculture dynamics An exploratory study**"، Journal of organizational change Management Vol,20,3,(2007) . PP.388-408.

12- E. Ogbonna, and L. Harris, **"Leadership style Organization Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies**" International Journal of Human resource management, Vol.11No. 4 (2000) PP.766-788.

13- Folger, R., and Konovsky, M. A. (1989). **"Effects of procedural and distributive Justice on reactions to pay raise decision**" Academy of management Journal, 32, 2,: PP. 115-130.

14-Foreman, K. **Internal Marketing: Concepts, Management and Application**, Journal of management, (Vol .11, No, 3, 1995). PP. 755-768.

15- Greenberg, J. (1990). "**Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow**", Journal of Management, 16. 399-432.

16- Gronroos, C, (1994), **A service Quality Model is Marketing Implications, European** Journal of Marketing, V (18) N, (4) .PP.36-45.

17- Harrell, R. **The Strategic Analysis of Intangible Resources Strategic Management** .Journal, (Vol.13, No2, (1992).

18- H. park، V. Rapier، and W. Schulte،" **Critical Attributes of organizational Culture promote Knowledge management Implementation Success**", Journal of knowledge management، vol, 8. No.3, 2004.PP.106-117.

19- James .L. Price and Charles (1) . Mueller, Jong Wook KO. . "**Assessment of Meyer and Allen's three- Component model of organizational commitment in South Korea**" Journal of applied.

20- Kanter R(1979) ، **Power Failure in Management Circuits,** Harvard Business Review.(July-August)PP.65-75.

21- K. Wang, "**Trust and pecision making styles in Chinese Township- Village Enterprises**" Journal of management psychology, Vol .18.No, 6. (2003) . PP. 541-556.

22- Lovelock, C.H. (1983), **Classifying Service to gain Strategic Marketing Insights,** Journal of Marketing, 47(30). PP.9-20.

23- L. Herscovitch J. P. Meyer**, Commitment to organizational change Extension of a three – component model**, Journal pf Applied psychology, Vol, 87, (2002), P. 474.

24- M. Abdul Rashid, M. Sambasivan, A. and Abdul Rahman, "**The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward**

Organizational Change"،The leadership & Organization Development, "Journal, Vol, 25. No.2. (2004). PP. 161-179.

25- M. Grigoruta, (2006), " **Change in Romanian organizations: A management culture Approach** ", Journal of organizational change management, Vol, 19. No.6, PP. 747-752.

26- M. Lai، and G. Lee (2007), "Relationships **of organizational Culture Toward Knowledge Activities"**، Business process management Journal, Vol,13, No. 2، PP. 306-322.

27- Moorman, R, H. (1991). **"The relationship between organizational Justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship**" Journal of Applied psychology, 75: PP 845- 8550.

28- Nielson, Jand Pederson. (2003) **The Consequences and limits of empowerment in financial series, Scandinavian**, Journal of management, volume (1) PP.63-83.

29- Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). "**Justice as a moderator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior**" Academy of Management Journal 14: 547-557.

30- Parys, M. 2003, **"staff participation in the Belgian public sector reform**" The international. Journal of public sector

31- Pope, (1996), **the power of Guide Lines, Structure and clear Goals**, Journal for Quality and Participation Vol, 19.No.7.P56.

32- Quinn. R, Spreitzer, G. and Brown. M (2000), **Changing Others Through Changing Ourselves: The Transformation of Human System,** Journal of Management Inquiry, Vol.9. (2), PP.147-164.

33- Rafiq, M. and Ahmed, P K. (1998) **A Customer- Oriented framework for Empowering service Employee's**, The Journal of marketing service.12 (5)، PP 379-396) .

34-R. Mc Dermott and C. Odell "**Overcoming Culture Barriers to sharing knowledge**" Journal of knowledge management, Vol, 5, No.1, PP.76-85.

35- Saal, F. E, and Moore, S.C. (1983). **Perception of Promotion fairness and promotion candidates' qualification**." Journal of Applied Psychology 78: 105-110.

36-Saffady, William (2000)," **Knowledge management" Information management** Journal, Vol, 34.Issue.3.P.57.

37- Sergeant, A. and Asif, S. (1998). **The Strategic Application of Internal marketing – An Investigation of UK Banking International,** Journal of bank marketing 16(2), PP.66-79.

38- Sheath, J.N. parvatiyar, A. (1995), **Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences**, Journal of the Academy of marketing Science, 23 (4)-PP.255.271.

39- Shostack, G. (1997), **Breaking free from Product Marketing**. Journal of Marketing April: PP. 73-80.

40- Spreitzer, G.M. (1996**), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment,** Academy of management Journal, 39 (2), P. 483-504.

41-Stromoguist, N. &Samoff, J. (2000**)," Knowledge Management System: On the promise and Actual forms of information Technology"** Journal Comparative Education Vol, 30, Issue3.P.89.

42-S. Riad, of mergers and culture: "**What Happened to Shared valies and Joint Assumptions**? Journal of organizational change management, Vol, 20.No, 1 (2007), PP. 26-43.

43- Tang. T. and Baldwin, L. (1996). "**Distributive and procedural Justice as related to satisfaction and commitment:** Advanced management Journal, summer: 25 -31.

44- Tureny P.13 (1993) **Beyond (TQM) with workforce Activity Based Manageme**[1] -S. Riad, of mergers and culture: "**What Happened to Shared valies and Joint Assumptions**? Journal of organizational change management, Vol, 20.No, 1 (2007), PP. 26-43

45- Verey, J, A . **Model of Internet Marketing for Builing and Sustaining A Competitive Service Advantage**, Journal of Marketing Management, (Vol.11, No, 3, 1995). PP, 41-54.

46- Williams, S., Pitter, R. and Zainuba, M., (2002). "**Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment** " The Journal of social Psychology, 142: 1-33.

47- Zeithaml, V.A.Parasuraman, A.and Berry .L.L. (1985).**Problems and Strategies in Service Marketing** Journal of marketing, spring (49) (2) PP.33-47.

C - Reports.

1- USA. Economy in Brief U.S. Dept. of State international information Programs (2009).

ثالثاً: مواقع على شبكة المعلومات الدولية " الانترنت".

1- http://www. Marketing Power .Com.

2 –www. ulum.nl.net.

3- http: www//European Union Statistics-indicators, Brussels- 004. htlm.

4- http: / www. Hrm – group .com

5- http: w w w . hrm- group .com.

6- www. Islam. Gov.

الملاحــــــــــــق

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين لأدوات الدراسة وتخصصاتهم وعناوينهم

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	جهة العمل
1-	الأستاذ الدكتور. قاسم محمد النعيمي.	إحصاء قياسي	كلية الاقتصاد- جامعة دمشق
2-	الأستاذ الدكتور. منذر حسين العواد.	إحصاء تطبيقي	كلية الاقتصاد -جامعة دمشق
3-	الدكتور. أيمن حسن ديوب.	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
4-	الدكتور. بسام سليمان التزه.	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد- جامعة دمشق
5-	الدكتور. تيسير على زاهر.	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
6-	الأستاذ الدكتور. رمضان عبد السلام.	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد- جامعة المرقب
7-	الأستاذ الدكتور.العربي أحمد عقيلة	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد- جامعة ناصر الأممية
8-	الأستاذ الدكتور. حسين سعيد أبوشكيوات	إدارة أعمال	كلية المحاسبة - جامعة الجبل الغربي
9-	الأستاذ الدكتور. البهلول عمر شلابى.	إحصاء قياسي	كلية العلوم- جامعة الفاتح
10-	الأستاذ الدكتور. محمد على الأصفر.	إدارة تربوية	كلية الآداب - جامعة ناصر الأممية
11-	الأستاذ. محمد أبوبكر الجهانى.	لغة عربية	مستشار بالمجلس الثقافي المصري
12-	الأستاذ.جمال محمد محمد أندير	إحصاء تطبيقي	كلية العلوم- جامعة الفاتح

الملحق رقم (2)

يوضح الأداة الأولى للدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

سعادة الأستاذ الدكتور ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد .....،،،،

يهدف الباحث إلى إجــراء دراسة مــيدانية بعنوان" أثر تمكين العــاملين في الولاء التنظيمي" (دراسة ميدانية على شركات الإتصالات في ليبيا) وهى جزء من متطلبات الحــصول علــى درجة الدكتوراه في إدارة الأعــمال. ونظراً لمــا تتمتعون به من دراية وخبرة في مجــالات البحث والتطوير، أضــع بين أيديكم هذه الاستبانة لتحكيمها آملاً أن تنــال إهتمــامكم ، وأن تتكرموا بقراءة فقراتها وبيان الرأي حولها كمايلى:-

1-وضع علامة (/) في المربع الذي ترونه مناسباً .

2-التعديلات التي ترون إدخالها على الفقرات الصالحة.

3-الفقرات التي ترون إضافتها إلى هذه الاستبانة.

4-الفقرات التي ترون حذفها من هذه الاستبانة.

5-مدى ملائمة الفقرات.

6-مدى مناسبة تدرج وتسلسل الاستبانة.

كما أرجو منكم التقدم بأية مــلاحظات ترونها مناسبة تُمكن من الــتوصل إلى نتــائج دقيقــة تسهم في تحقيق الأهداف التي قامت الدراسة من أجلها . مقدراً لكم جهدكم المبذول.

وجزآكم الله عنى خير الجزاء

الباحث

عبد السلام مسعود هندر

استبانة الولاء التنظيمي بصورتها الأولية.

رقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
1-	أشعر بالفخر والإعتزاز كوني أحد عاملي هذه الشركة.							
2-	أنا مستعد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هو متوقع منى لكي أساعد في نجاح الشركة التي أعمل بها.							
3-	أتحدث باعتزاز لإصدقائى عن الشركة بأنها شركة عظيمة للعمل بها.							
4-	أسعى جاهداً إلى استخدام معرفتي ومهاراتي في مجال تخصصي أثناء العمل في هذه الشركة.							
5-	أشعر أن تقاليد العمل في الشركة تستثير أفضل ما لدى من إمكانات في طريقة أدائي لعملي .							
6-	قد أقبل آي مهمة توكل إليَ حتى أستطيع أن استمر في عملي بهذه الشركة.							
7-	أجد أن كثيراً من القيم التي أومن بها تتطابق مع قيم الشركة التي أعمل بها.							
8-	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الشركة.							
9-	الشركة تلهمني الكثير لتحسين أدائي في العمل.							
10-	أنا سعيد جداً لأنني اخترت هذه الشركة.							

استبانة الولاء التنظيمي بصورتها الأولية.

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
11-	أنا حقيقة أهتم بمستقبل هذه الشركة.							
12-	أنا أعتقد أن هذه الشركة هي الأحسن من كل بقية الشركات للعمل فيها .							
13-	أشعر أن المناخ في هذه الشركة لايشجعنى على البقاء فيها .							
14-	أظل دائماً على استعداد للمشاركة بجد في آي عمل يهدف لخدمة الشركة.							
15-	إذا تهيأت لي فرصة للانتقال في شركة أخرى فإنني سأترك العمل في هذه الشركة.							
16-	أشعر أن مشكلات العمل في هذه الشركة هي مشكلاتي .							
17-	أشعر أن عملي في هذه الشركة يحقق طموحاتي المستقبلية							
18-	أشعر أن تقاليد العمل في هذه الشركة لاتعجبينى .							
19-	أجد نفسي على استعداد دائم للقيام بأقصى جهد لإنجاح العمل في الشركة							
20-	غالباً ما أسهم في تقديم أفكار جديدة في مجال عملي في هذه الشركة.							
21-	أسعى دائماً إلى تطوير أدائي لأكون جديراً بالثناء من رؤسائي.							

استبانة الولاء التنظيمي بصورتها الأولية.

الرقم	الفقـــــقـــــرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
22-	يشعرني عملي في هذه الشركة بتـــأديتي واجباً ذا فائدة في حياتي .							
23-	أشعر بالإحـــراج عندما لا أؤدي عملـــي على المستوى المطلوب .							
24-	سأظل راغباً بالعمل في هذه الشركة حتى إذا لم أحصل على امتيازات إضافية .							
25-	أشعر أن مسؤولية العمل بهـــذه الـــشركة تؤخر تقدمي العلمي .							
26-	أرى أن كل عامل في هذه الشركة يـــشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله .							
27-	أشعر أن جانباً من الولاء في حياتي يتحقق من عملي في هذه الشركة.							
28-	أشـــعر أنني غير مكترث كوني عـــاملاً في هذه الشركة.							
29-	تـــساعد الـــدورات التـــدريبية التي تعقد في هذه الشركة على تطوير أدائي .							
30-	أقـــدر ذاتي واحترامها أثـــناء العـــمل.							
31	أعـــمل بجد وحـــماس تـــفادياً للعقوبات .							
32-	بيئة ومـــناخ العـــمل الصحيح الخـــالي من الانحرافات تشجعني على العمل .							

استبانة الولاء التنظيمي بصورتها الأولية.

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
33-	أكره العمل الذي أقوم به أحياناً .							
34-	أرى أن قرار التحاقي بالعمل في هذه الشركة كان قراراً خاطئاً .							
35-	أعمل مع زملائي من ذوى الخبرة الكفاية العلمية المرموقة في هذه الشركة.							
36-	أتمتع بروح معنوية عالية أثناء إنجازي لعملي .							
37-	أشعر أن العمل روتين قاتل .							
38-	أشعر عدم تعاون الزملاء معي في العمل.							
39-	أشعر بكثرة الفراغ أثناء العمل.							
40-	اشعر بمخافة الله ومراقبته لي أثناء العمل.							

الملحق (2)

يوضح الأداة الأولى للدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

سعادة الأستاذ الدكتور ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد .....،،،،

يهدف الباحث إلى إجراء دراسة ميدانية بعنوان" أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي" (دراسة ميدانية على شركات الإتصالات في ليبيا) وهى جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. ونظراً لما تتمتعون به من دراية وخبرة في مجالات البحث والتطوير، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لتحكيمها آملاً أن تنال إهتمامكم، وأن تتكرموا بقراءة فقراتها وبيان الرأي حولها كمايلي:-

1-وضع علامة (/) في المربع الذي ترونه مناسباً .

2-التعديلات التي ترون إدخالها على الفقرات الصالحة.

3-الفقرات التي ترون إضافتها إلى هذه الاستبانة.

4-الفقرات التي ترون حذفها من هذه الاستبانة.

5-مدى ملائمة الفقرات.

6-مدى مناسبة تدرج وتسلسل الاستبانة.

كما أرجو منكم التقدم بأية ملاحظات ترونها مناسبة تُمكن من التوصل إلى نتائج دقيقة تسهم في تحقيق الأهداف التي قامت الدراسة من أجلها . مقدراً لكم جهدكم المبذول.

وجزآكم الله عنى خير الجزاء

الباحث

عبد السلام مسعود هندر

استبانة متغيرات التمكين (الالتزام التنظيمي) بصورتها الأولية.

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
1-	هذه الشركة تعنى الكثير بالنسبة لي شخصياً .							
2-	سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الشركة.							
3-	أستمتع بالحديث عن الشركة التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي الآخرين من خارجها.							
4-	أعتبر مشاكل هذه الشركة وكأنها مشاكلي.							
5-	أعتقد أن عملية انتقال الأفراد من هذه الشركة إلى شركة آخري محدودة .							
6-	إن الانتقال من شركة إلى آخري يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي .							
7-	أحد أسباب استمراري بالشركة هو أنني أعتقد أن الارتباط بها مهم ولذلك أشعر بالتزام أخلاقي نحوها .							
8-	من الأشياء الجميلة أن يبقى الإنسان بهذه الشركة معظم حياته أو مساره الوظيفي.							
9-	بقائي بالشركة يعتبر رغبة بالنسبة لي.							
10-	ليس لدى استعداد لترك الشركة.							

استبانه متغيرات التمكين (الالتزام التنظيمي) بصورتها الأولية.

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
11-	بقائي بالشركة يعنى التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى .							
12-	من الصعب جداً بالنسبة لي ترك الشركة الآن .							

استبانة متغيرات التمكين (الثقافة التنظيمية) بصورتها الأولية.

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
1-	يضع المديرون أهداف واضحة ويطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة.							
2-	تمتلك الشركة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم المرؤوسين بإتباعها.							
3-	تؤكد إدارة الشركة على الاستقرار والثقافة المحافظة .							
4-	تُولي الشركة اهتماماً لإنجاز الأهداف بكفاءة.							
5-	تمتاز شركتكم بالإستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين .							
6-	يجريِ العمل في شركتكم بشكل نظامي ولكل عامل مهام واضحة .							
7-	يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية .							
8-	يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف ، بغض النظر عن المشاعر الشخصية.							
9-	العامل الحاسم لنجاح الشركة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء .							
10-	يتنافس العاملون والأقسام مع نظرائهم لتحقيق كفاءة أفضل .							

استبانة متغيرات التمكين (الثقافة التنظيمية) بصورتها الأولية.

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
-11	تسعى الشركة للمحافظة على ميزتها التنافسية .							
-12	تعطى الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة انجازاتهم .							
-13	يحرص المديرون على تفويض مرؤوسيهم المزيد من السلطات .							
-14	تسمح المشاركة في اتخاذ القرارات بزيادة حالات الإبداع والابتكار.							
-15	يعامل المديرون جميع المرؤوسين كعائلة كبيرة .							
-16	هناك ثقة عالية بين العاملين.							
-17	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الشركة.							
-18	يتفان العاملين في حماية الشركة وممتلكاتها.							
-19	يثق العاملين بمديريهم ، وهذا ما يمكنهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرار.							
-20	هناك انسجام كبير بين العاملين ، وأن التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة.							
-21	تهتم الشركة بتطوير الموارد البشرية ومعنويات العاملين والعمل الجماعي.							

استبانة متغيرات التمكين (الثقافة التنظيمية) بصورتها الأولية.

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
22-	يشجع المديرون العاملين على الابتكار وتحمل المخاطرة .							
23-	يمتلك المديرون رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة بالشركة .							
24-	التحديات التي يواجهها العاملين تسمح لهم بالتعلم والنمو .							
25-	تُولى الشركة اهتماماً منقطع النظير للعاملين وتشجع المبتكرين منهم .							
26-	يقود المديرون المرؤوسين فعلياً للنمو والابتكار.							
27-	هناك رغبة لدى الشركة لتحمل المخاطر، وهذا ما يزيد من طاقتها وطموحاتها.							

استبانة متغيرات التمكين (العدالة التنظيمية) بصورتها الأولية.

الرقم	الفقـــــــقـــــرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
1-	هل تعتقد أن طريقة تقييم الأداء الـوظيفي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله العامل.							
2-	هل تعتقد أن توزيع عب العمل يتم بشكل عادل بين العاملين.							
3-	هل تعتقد أن مناقشة الأمور التي تتعلــق بالعمل تتم بشكل مناسب.							
4-	تتناسب ســاعات العمــل مــع ظروفــي الخاصة.							
5-	أعــتقد أن راتــبي الشهري مــناسب.							
6-	أعتبر أن عبء العمل الخاص بيِ مناسب جداً .							
7-	بــصفة عــامة إن الحــوافز المـــادية التي أحصل عليها مناسبة جداً.							
8-	أشعر أن أعبــائي وواجبــاتي الوظيفيــة مناسبة جداً .							
9-	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأســلوب غير متحيز .							
10-	يحرص المدير على أن يبدى كل عامــل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.							
11-	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملــة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية .							

استبانة متغيرات التمكين (العدالة التنظيمية) بصورتها الأولية.

الرقم	الفقــــــــقـــــرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
12-	يشرح المدير القرارات ويزود العــاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات .							
13-	يتم تــطبيق كــل القــــرارات الإداريـــة على العاملين بدون استثناء .							
14-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.							
15-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي بإحترام وكرامة .							
16-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية .							
17-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة .							
18-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، يبدى اهتماماً بمصالحي كعامل .							
19-	يــشرح ليَ المــدير مبررات القــرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي .							
20-	ينــاقش المــدير معي النتــائج المترتبــة على تلك القرارات التي يمكــن أن تــؤثر على وظيفتي .							
21-	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقــاً بوظيفتي ، فإنه يشرح الأسباب المنطقيــة التي دعته لاتخاذ تلك القرارات .							

استبانة متغيرات التمكين (المشاركة في اتخاذ القرارات) بصورتها الأولية.

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
1-	تختص العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات .							
2-	تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار .							
3-	عادة ما ينتج عن المشاركة في إتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة .							
4-	القرارات الجماعية ذات قيمة كبيرة بالرغم مما تتطلبه من وقت طويل .							
5-	مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تعنى تحملهم مسؤولية تنفيذه .							
6-	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أداة اتصال وتنسيق فاعلة .							
7-	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية .							
8-	أشعر بأهميتي عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة في إتخاذ القرارات .							
9-	تتطلب المشاركة في اتخاذ القرار إفشاء قدر كبير من المعلومات الخصوصية .							
10-	تُعطى المشاركة في اتخاذ القرار الكثير من القوة للمرؤوسين .							

استبانة متغيرات التمكين (المشاركة في اتخاذ القرارات) بصورتها الأولية.

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
11-	مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لاتعنى إضعاف دور وقوة المدير .							
12-	مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لاتعنى تقاسم السلطة مع المديرين.							
13-	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد .							
14-	عدم حث المدير المرؤوسين على المشاركة هو أفضل من مشاركتهم وتجاهل مقترحاتهم .							
15-	في أكثر الحالات يجرى العمل بالمشاركة ، ولكن في بعض الأوقات يتخذ المدير القرار معتمداً على معلوماته وخبرته .							
16-	المشاركة في اتخاذ القرار هي فلسفة وليست أسلوباً في اتخاذ القرار مجتمعة .							
17-	رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات بمفرده.							
18-	أشارك بقدر كبير في إتخاذ القرارات المرتبطة بإختصاصى وواجباتي الوظيفية							
19-	يشجعني رؤوسائى على التعبير عن أفكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع أرائهم .							
20-	في جماعة العمل التي أنتمي إليها . معظم الأفراد تؤخذ أرائهم عند اتخاذ القرارات.							

استبانة متغيرات التمكين (المشاركة في اتخاذ القرارات) بصورتها الأولية.

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
21-	في أحيان كثيرة يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعملي .							
22-	يطلعنا رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للشركة .							
23-	غالباً ما يسمح للعاملين بالتعبير عن أرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات .							
24-	يحصل العاملين على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.							
25-	يشارك العاملين في تحمل المشكلات فيما بينهم.							
26-	القرارات الإدارية يتم اتخاذها من خلال الاجتماعات الرسمية .							
27-	للإدارات المتخصصة بالشركة مساحة واسعة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق اختصاصاتها .							
28-	يتم اتخاذ القرارات بالشركة بناء على المعلومات التي يوفرها العاملون .							
29-	يراعى عند تقييم أداء الشركة مدى مشاركة العامل في عملية صنع القرار.							
30-	يتم منح العاملين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها.							

استبانة متغيرات التمكين (الاتصالات الفعالة) بصورتها الأولية.

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
1-	أحتفظ بمعلومات وافية في عملي وعما تريد الشركة أن تصل إليه.							
2-	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة .							
3-	أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة .							
4-	يتحمل الأفراد وإدارة الضغوط العمل بشكل طبيعي ومناسب للجميع .							
5-	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر .							
6-	تتبع الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها .							
7-	يسود الشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة .							
8-	تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها .							
9-	الشركة تُعرف وتُوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء العمل .							
10-	يتم توصيل رؤية سياسات الشركة جيداً للعاملين بها .							

استبانة متغيرات التمكين (أخلاقيات العمل) بصورتها الأولية.

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		وضوح الفقرة		سلامة الفقرة		التعديلات المقترحة
		صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
1-	العاملين في الشركة محل ثقة المسؤولين بها .							
2-	سياسات الشركة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين .							
3-	أشعر باحترام وتقدير الآخرين في عملي .							
4-	يهتم المسؤولين بالشركة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال .							
5-	أحب العمل في مكاني الحالي .							
6-	يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة.							
7-	عندما أواجه مشكلة أجد المسؤولين (الإدارة) بجانبي حتى نجد حلاً لها.							
8-	لا يوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك شركتي مهما كانت الأسباب.							
9-	لايمكنى التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الشركة .							
10-	أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لعضويتي في الشركة .							

الملحق رقم (3)
استبانة الدراسة بصورتها النهائية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أخي الموظف

أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية) دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا . وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال في جامعة دمشق. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانتين : الأولى لقياس متغيرات تمكين العاملين والثانية : لقياس الولاء التنظيمي للعاملين . لذا صممت هذه الاستبانة بطريقة سهلة حيث يمكنك إجابة جميع الأسئلة بوضع علامة (√) أمام الخيار الملائم ، كما يرجى الإجابة والاهتمام بحجم الاستبانة . فالإجابة على الاستبانة لن تأخذ إلا القليل من الوقت وتضيف الكثير من الفائدة في إنجاز الدراسة وتحقيق أهدافها. وسيتم التعامل مع المعلومات بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وفى الختام ... نأمل أن يتسع وقتك للإجابة على فقرات الاستبانة ، ولكم جزيل الشكر والعرفان .

الباحث

طالب الدكتوراه

عبد السلام مسعود هندر

بيانات عامة:

1- اسم الشركة:..

2- نوع النشاط:...

3- القــطـــاع:...

4- تأريخ التأسيس:...

بيانات وظيفية:

1- اسم الوظيفة...

2- موقع الوظيفة..

3- الدرجة الوظيفية الحالية..

بيانات أساسية:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

أ- أقل من 25 عاماً ☐ ب- من 25 إلى أقل من 35 ☐

جـ- من 35 إلى أقل من 44 ☐ د- من 45 إلى أقل من 55 ☐

هـ- 55 فأكثر ☐

3-المؤهل العلمي:

أ- الشهادة الثانوية ☐ ب – دبلوم متوسط ☐ جـ- دبلوم عالٍ ☐

د- بكــالوريوس ☐ هـ- ماجــستير ☐ و- دكــتوراه ☐

4-سنوات الخبرة:

أ- أقل من 5 سنوات ☐ ب- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

جـ- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ د- 15 سنة فأكثر ☐

الاستبانة الأولى

مقياس متغيرات تمكين العاملين

الرقم	الفـــقـــرات	درجات الإجابة				
		موافق تماماً	موافق	أتفق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1-	هذه الشركة تعنى الكثير بالنسبة لى شخصياً .					
2-	سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الشركة .					
3-	أعتبر مشاكل هذه الشركة وكأنها مشاكلي .					
4-	أعتقد أن عملية انتقال العاملين من هذه الشركة للعمـــل بشركة أخرى محدودة .					
5-	إن انتقال العـــامل من شركة إلى أخـــرى يعتبر عـــملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي .					
6-	أحد أسباب استمراري في العمل بالـــشركة هـــو أننـــي أعتقد أن الارتباط بها مهم ولذلك أشعر بالتزام أخلاقـــي نحوها .					
7-	بقائي بالشركة يعتبر رغبة بالنسبة لي .					
8-	ليس لدى استعداد لترك الشركة .					
9-	يضع المديرون أهـــداف واضحة ومفهومة يطـــــلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة.					
10-	تمتاز هذه الشركة بالاستقرار وتوفير الأمن الـــوظيفي للعاملين					
11-	يؤكد المديرون على العمـــل بكفـــاءة وإنجـــاز المهـــام بفاعلية .					
12-	يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد فـــي العمـــل وبلـــوغ الهدف ، بغض النظر عن المشاعر الشخصية .					

تمكين العاملين

الرقم	الفــقــرات	درجات الإجابة				
		موافق تماماً	موافق	أتفق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
13-	تشجع إدارة الشركة العاملين على الإبداع والابتكار.					
14-	تعطى الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفــاءتهم ومتابعة إنجازاتهم .					
15-	هناك انسجام كبير بين العاملين في هذه الــشركة وأن التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة					
16-	تهتم الشركة بمعنويات العــاملين والعمــل الجمــاعي وتطوير الموارد البشرية .					
17-	يمتلك المديرون بالشركة رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة .					
18-	يتم إنجاز الأعمال داخل الشركة رغبــة فــي النجــاح والتطوير .					
19-	هل تجد أن طريقة تقييم الأداء الــوظيفي المــستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله العامل.					
20-	هل تجد أن توزيع عبء العمل يتم بشكل عــادل بــين العاملين.					
21-	تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة .					
22-	بصفة عامة إن الحوافز المادية التي أحصل عليها مــن الشركة مناسبة جداً.					
23-	أعتبر أن عبء العمل الخاص بى مناسب جداً					
24-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامــل معي بكل الاهتمام والود.					
25-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقــشه معي بمنتهى الصراحة .					

تمكين العاملين

الرقم	الفــقــرات	درجات الإجابة				
		موافق تماماً	موافق	أتفق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
26-	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدى اهتماماً بمصالحي كعامل .					
27-	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحــد أســاليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد .					
28-	تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيــادة حــالات الإبداع والابتكار.					
29-	عادة ما ينتج من المشاركة في اتخــاذ القــرارات اتخاذ قرارات فاعلة .					
30-	تساعد المشاركة في اتخاذ القــرارات فــي إيجــاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية.					
31-	أشارك بقدر كبير في اتخــاذ القــرارات المرتبطــة بإختصاصى وواجباتي الوظيفية .					
32-	غالباً ما يسمح للعاملين بالتعبير عن أرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات .					
33-	أشعر بأهميتي عندما يسمح لي رئيسي بالمــشاركة في اتخاذ القرارات .					
34-	يتم إتخاذ القرارات بالشركة بناء على المعلومــات التي يوفرها العاملون .					
35-	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة .					
36-	أفهم طبيعة عملي وأوفــر المعلومــات والبيانــات المطلوبة منى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة .					
37-	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتــصال بسهولة برئيسي المباشر .					

تمكين العاملين

الرقم	الفـــقـــرات	درجات الإجابة موافق تماماً	موافق	أتفق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
38-	تتبع الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميـــع العـــاملين بها.					
39-	يتم توصيل رؤية سياسات الشركة جيداً للعاملين بها.					
40-	يسود الشركة نظام جيد الاتصالات يسمح بتـــوفير كافـــة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة.					
41-	تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها.					
42-	الشركة تُعرف وتُوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم فـــي أداء العمل .					
43-	العاملون في الشركة محل ثقة المسؤولين بها					
44-	سياسات الشركة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفـــراد والعاملين بها .					
45-	يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتـــسم بـــالروح العاليـــة والمعنويات المرتفعة.					
46-	لايوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك شركتي مهما كانت الأسباب .					
47-	لايمكنى التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الشركة .					
48-	يهتم المديرون بالشركة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عنـــد توزيـــع المهـــام والأعمال					
49-	أحب العمل في وظيفتي الحالية .					
50-	أبذل جهداً في عـــملي لأثبت إخلاصي الشديد لعـــضويتي في الشركة .					

الاستبانة الثانية

مقياس الولاء التنظيمي للعاملين

الرقم	الفقــرات	درجات الإجابة				
		موافق تماماً	موافق	أتفق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1-	أشعر بالسعادة والاعتزاز كــوني أحــد العــاملين بهــذه الشركة.					
2-	أنني على استعداد أن أبذل قصارى جهدي أكثر مما هــو مطلوب منى لكي أساهم في نجاح الشركة التي أعمل بها.					
3-	أتحدث لإصدقائى باعتزاز عن الشركة بأنها شركة عظيمة يجدر العمل بها .					
4-	قد أقبل أي مهمة يتم تكليفي بها حتى أستطيع أن أستمر في عملي بهذه الشركة.					
5-	أسعى جاهداً إلى استخدام معرفتي ومهاراتي فــي مجــال تخصصي أثناء عملي في هذه الشركة .					
6-	أعتقد أن هذه الشركة هي الأفضل من بقية كل الــشركات للعمل فيها.					
7-	أشــعر أن المناخ في هذه الشركة يشجعني على البقــاء فيها .					
8-	أظل دائماً على استعداد للمشاركة بجد في أي عمل يهدف لخدمة الشركة .					
9-	أعتبر أن مشكلات العمل في هذه الشركة هي مشكلاتي .					
10-	أعتبر أن عملي في هــذه الــشركة يحقــق طموحــاتي المستقبلية .					
11-	أجد نفسي على استعداد دائم للقيام بأقصى جهد لإنجــاح العمل في هذه الشركة .					
12-	أسعى دائــماً إلى تــطوير أدائي لأكــون جديراً بالثنــاء من رؤسائي.					

مقياس الولاء التنظيمي للعاملين

الرقم	الفقرات	درجات الإجابة				
		موافق تماماً	موافق	أتفق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
13-	يشعرني عملي في هذه الشركة بأنني أودى واجباً ذا فائدة في حياتي.					
14-	سأظل راغباً العمل في هذه الشركة حتى إذا لم أحصل على امتيازات إضافية .					
15-	أعتقد أن كل عامل في هذه الشركة يشعر بالمسؤولية الذاتية تجاه عمله.					
16-	أشعر أن جانباً من الولاء في حياتي يتحقق من خلال عملي في هذه الشركة.					
17-	أقدر ذاتي واحترامها أثناء عملي بالشركة .					
18-	بيئة ومناخ العمل الصحيح في الشركة الخالي من الانحرافات تشجعني على القيام بعملي في الشركة .					
19-	أشعر أن مسؤولية العمل الموكلة إلى بهذه الشركة تساعد في تقدمي الوظيفي والعلمي.					
20-	أعتقد أن قرار إلتحاقى بالعمل في هذه الشركة كان قراراً صائباً.					
21-	أعمل مع زملاء من ذوى الخبرة العلمية المرموقة في هذه الشركة.					
22-	أتمتع بروح معنوية عالية أثناء إنجازي لعملي .					
23-	الشركة تلهمني الكثير لتحسين أدائي في العمل.					
24-	أعتبر أن أنظمة العمل في هذه الشركة لاتعجبنى .					
25-	أشعر أنني مهتم بالقرارات بكوني عاملاً في هذه الشركة .					

الملحق رقم (4)

أولاً– المتغير المستقل: متغيرات تمكين العاملين.

أ- المتغير الأول (الالتزام التنظيمي)

جدول رقم (10) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر. م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
1	هذه الشركة تعنـــي الكثيـــر بالنسبة لي شخصياً.	غير موافق تماماً	1	0.3	3.96	0.769	23.287	0.000 *
		غير موافق	9	2.6				
		أتفق إلى حد ما	78	22.3				
		موافق	178	50.9				
		موافق تماماً	84	24.0				
2	سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الشركة .	غير موافق تماماً	12	3.4	3.54	1.028	9.879	0.000 *
		غير موافق	35	10.0				
		أتفق إلى حد ما	124	35.4				
		موافق	109	31.1				
		موافق تماماً	70	20.0				
3	أعتبر مشاكل هذه الشركة وكأنها مشاكلي .	غير موافق تماماً	6	1.7	3.83	0.934	16.542	0.000 *
		غير موافق	17	4.9				
		أتفق إلى حد ما	101	28.9				
		موافق	134	38.3				
		موافق تماماً	92	26.3				
4	أعتقد أن عملية انتقال العاملين من هذه الشركة للعمل بشركة أخرى محدودة	غير موافق تماماً	21	6.0	3.26	1.112	4.375	0.000 *
		غير موافق	68	19.4				
		أتفق إلى حد ما	111	31.7				
		موافق	99	28.3				
		موافق تماماً	51	14.6				
5	إن انتقال العـــامل من شركة إلى أخـــرى يعتبر عـــملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي .	غير موافق تماماً	111	31.7	2.10	1.110	-15.116	0.000 *
		غير موافق	159	45.4				
		أتفق إلى حد ما	34	9.7				
		موافق	25	7.1				
		موافق تماماً	21	6.0				
6	أحد أسباب استمراري في العمل بالشركة هو أنني أعتقد أن الارتباط بها مهم ولذلك أشعر بالتزام أخلاقي نحوها.	غير موافق تماماً	10	2.9	3.71	1.038	12.825	0.000 *
		غير موافق	35	10.0				
		أتفق إلى حد ما	88	25.1				
		موافق	130	37.1				
		موافق تماماً	87	24.9				

ر. م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
7	بقائي بالشركة يعتبر رغبة بالنسبة لي	غير موافق تماماً	7	2.0	3.91	0.945	17.924	0.000 *
		غير موافق	23	6.6				
		أتفق إلى حد ما	63	18.0				
		موافق	160	45.7				
		موافق تماماً	97	27.7				
8	ليس لدى استعداد لترك الشركة	غير موافق تماماً	9	2.6	3.55	1.111	9.239	0.000 *
		غير موافق	64	18.3				
		أتفق إلى حد ما	84	24.0				
		موافق	112	32.0				
		موافق تماماً	81	23.1				
	المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له				3.48	0.680	13.249	0.000 *

* دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

ب- المتغير الثاني (الثقافة التنظيمية)

جدول (11) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر. م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
1	يضع المديرون أهداف واضحة ومفهومة يطلبون من العاملين إنجاز هذه الأهداف بدقة.	غير موافق تماماً	32	9.1	3.23	1.177	3.589	0.000 *
		غير موافق	55	15.7				
		أتفق إلى حد ما	125	35.7				
		موافق	78	22.3				
		موافق تماماً	60	17.1				
2	تمتاز هذه الشركة بالاستقرار وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين	غير موافق تماماً	27	7.7	3.28	1.134	4.665	0.000 *
		غير موافق	49	14.0				
		أتفق إلى حد ما	131	37.4				
		موافق	84	24.0				
		موافق تماماً	59	16.9				
3	يؤكد المديرون على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية	غير موافق تماماً	11	3.1	3.66	1.034	11.894	0.000 *
		غير موافق	37	10.6				
		أتفق إلى حد ما	90	25.7				
		موافق	135	38.6				
		موافق تماماً	77	22.0				
4	يهتم المديرون بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف،	غير موافق تماماً	23	6.6	3.46	1.172	7.391	0.000 *
		غير موافق	50	14.3				

ر. م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
	بغض النظر عن المشاعر الشخصية	أتفق إلى حد ما	96	27.4				
		موافق	104	29.7				
		موافق تماماً	77	22.0				
5	تشجع إدارة الشركة العاملين على الإبداع والابتكار.	غير موافق تماماً	27	7.7	3.19	1.154	3.150	0.002 *
		غير موافق	72	20.6				
		أتفق إلى حد ما	109	31.1				
		موافق	90	25.7				
		موافق تماماً	52	14.9				
6	تعطى الشركة اهتمام للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم	غير موافق تماماً	25	7.1	3.14	1.126	2.327	0.021 *
		غير موافق	76	21.7				
		أتفق إلى حد ما	123	35.1				
		موافق	77	22.0				
		موافق تماماً	49	14.0				
7	هناك انسجام كبير بين العاملين في هذه الشركة وأن التعامل فيما بينهم كالعائلة الكبيرة	غير موافق تماماً	18	5.1	3.34	1.082	5.879	0.000 *
		غير موافق	50	14.3				
		أتفق إلى حد ما	138	39.4				
		موافق	83	23.7				
		موافق تماماً	61	17.4				
8	تهتم الشركة بمعنويات العاملين والعمل الجماعي وتطوير الموارد البشرية	غير موافق تماماً	7	2.0	3.24	1.003	4.422	0.000 *
		غير موافق	78	22.3				
		أتفق إلى حد ما	135	38.6				
		موافق	85	24.3				
		موافق تماماً	45	12.9				
9	يمتلك المديرون بالشركة رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة	غير موافق تماماً	25	7.1	3.21	1.091	3.575	0.000 *
		غير موافق	55	15.7				
		أتفق إلى حد ما	141	40.3				
		موافق	80	22.9				
		موافق تماماً	49	14.0				
10	يتم إنجاز الأعمال داخل الشركة رغبة في النجاح والتطوير	غير موافق تماماً	11	3.1	3.67	1.020	12.313	0.000 *
		غير موافق	28	8.0				
		أتفق إلى حد ما	108	30.9				
		موافق	121	34.6				
		موافق تماماً	82	23.4				
	المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له				**3.34**	**0.800**	**7.995**	**0.000 ***

*** دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05**

ج – المتغير الثالث (العدالة التنظيمية)

جدول (12) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر. م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
1	طريقة تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله العامل	غير موافق تماماً	61	17.4	2.67	1.191	-5.117	0.000 *
		غير موافق	106	30.3				
		أتفق إلى حد ما	103	29.4				
		موافق	46	13.1				
		موافق تماماً	34	9.7				
2	توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين العاملين	غير موافق تماماً	48	13.7	2.73	1.106	-4.544	0.000 *
		غير موافق	101	28.9				
		أتفق إلى حد ما	126	36.0				
		موافق	47	13.4				
		موافق تماماً	28	8.0				
3	تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة	غير موافق تماماً	28	8.0	3.29	1.136	4.800	0.000 *
		غير موافق	47	13.4				
		أتفق إلى حد ما	128	36.6				
		موافق	89	25.4				
		موافق تماماً	58	16.6				
4	بصفة عامة إن الحوافز المادية التي أحصل عليها من الشركة مناسبة جداً	غير موافق تماماً	44	12.6	3.15	1.266	2.239	0.026 *
		غير موافق	73	20.9				
		أتفق إلى حد ما	71	20.3				
		موافق	110	31.4				
		موافق تماماً	52	14.9				
5	أعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب جدا	غير موافق تماماً	16	4.6	3.46	1.037	8.353	0.000 *
		غير موافق	42	12.0				
		أتفق إلى حد ما	110	31.4				
		موافق	128	36.6				
		موافق تماماً	54	15.4				
6	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود	غير موافق تماماً	37	10.6	3.51	1.241	7.753	0.000 *
		غير موافق	29	8.3				
		أتفق إلى حد ما	86	24.6				
		موافق	113	32.3				
		موافق تماماً	85	24.3				

ر . م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
7	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة	غير موافق تماماً	36	10.3	3.39	1.272	5.672	0.000 *
		غير موافق	52	14.9				
		أتفق إلى حد ما	84	24.0				
		موافق	97	27.7				
		موافق تماماً	81	23.1				
8	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدى اهتماما بمصالحي كعامل .	غير موافق تماماً	33	9.4	3.19	1.190	3.010	0.003 *
		غير موافق	66	18.9				
		أتفق إلى حد ما	107	30.6				
		موافق	89	25.4				
		موافق تماماً	55	15.7				
	المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له				3.18	0.825	3.978	0.000 *

* دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

د- المتغير الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات).

جدول (13) التوزيع التكراري للإجابات حول المشاركة والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر . م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
1	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفعالة على الأمد البعيد.	غير موافق تماماً	15	4.3	3.86	1.070	15.089	0.000 *
		غير موافق	25	7.1				
		أتفق إلى حد ما	62	17.7				
		موافق	139	39.7				
		موافق تماماً	109	31.1				
2	تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار.	غير موافق تماماً	9	2.6	4.05	1.027	19.209	0.000 *
		غير موافق	24	6.9				
		أتفق إلى حد ما	49	14.0				
		موافق	125	35.7				
		موافق تماماً	143	40.9				
3	عادة ما ينتج من المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة.	غير موافق تماماً	6	1.7	4.00	0.956	19.512	0.000 *
		غير موافق	18	5.1				
		أتفق إلى حد ما	70	20.0				
		موافق	133	38.0				
		موافق تماماً	123	35.1				
4	تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية.	غير موافق تماماً	5	1.4	4.12	0.908	23.136	0.000 *
		غير موافق	13	3.7				
		أتفق إلى حد ما	56	16.0				
		موافق	136	38.9				

ر . م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
		موافق تماماً	140	40.0				
5	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.	غير موافق تماماً	15	4.3	3.52	1.099	8.805	0.000 *
		غير موافق	52	14.9				
		أتفق إلى حد ما	90	25.7				
		موافق	123	35.1				
		موافق تماماً	70	20.0				
6	غالباً ما يسمح للعاملين بالتعبير عن أرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.	غير موافق تماماً	40	11.4	2.85	1.119	-2.532	0.012 *
		غير موافق	101	28.9				
		أتفق إلى حد ما	109	31.1				
		موافق	72	20.6				
		موافق تماماً	28	8.0				
7	أشعر بأهميتي عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	غير موافق تماماً	7	2.0	4.22	0.853	26.751	0.000 *
		غير موافق	6	1.7				
		أتفق إلى حد ما	37	10.6				
		موافق	153	43.7				
		موافق تماماً	147	42.0				
8	يتم اتخاذ القرارات بالشركة بناء على المعلومات التي يوفرها العاملون.	غير موافق تماماً	42	12.0	3.19	1.324	2.704	0.007 *
		غير موافق	82	23.4				
		أتفق إلى حد ما	64	18.3				
		موافق	91	26.0				
		موافق تماماً	71	20.3				
	المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له				**3.73**	**0.672**	**20.227**	**0.000 ***

*** دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05**

هـ – المتغير الخامس (الاتصالات الفعالة).

جدول (14) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصالات والتحليل الإحصائي لفقرات المحور.

ر . م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
1	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة .	غير موافق تماماً	22	6.3	3.25	1.112	4.183	0.000 *
		غير موافق	66	18.9				
		أتفق إلى حد ما	116	33.1				
		موافق	95	27.1				
		موافق تماماً	51	14.6				
2	أفهم طبيعة عملي وأوفر	غير موافق تماماً	3	0.9	4.14	0.785	27.250	0.000 *

ر. م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
	المعلومات والبيانات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة	غير موافق	5	1.4				
		أتفق إلى حد ما	53	15.1				
		موافق	167	47.7				
		موافق تماماً	122	34.9				
3	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	غير موافق تماماً	3	0.9	4.11	0.825	25.274	0.000 *
		غير موافق	10	2.9				
		أتفق إلى حد ما	53	15.1				
		موافق	162	46.3				
		موافق تماماً	122	34.9				
4	تتبع الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها	غير موافق تماماً	25	7.1	3.13	1.151	2.182	0.030 *
		غير موافق	92	26.3				
		أتفق إلى حد ما	88	25.1				
		موافق	101	28.9				
		موافق تماماً	44	12.6				
5	يتم توصيل رؤية سياسات الشركة جيداً للعاملين بها	غير موافق تماماً	39	11.1	2.85	1.130	-2.413	0.016 *
		غير موافق	101	28.9				
		أتفق إلى حد ما	116	33.1				
		موافق	60	17.1				
		موافق تماماً	34	9.7				
6	يسود الشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة	غير موافق تماماً	15	4.3	3.269	1.050	4.785	0.000 *
		غير موافق	70	20.0				
		أتفق إلى حد ما	114	32.6				
		موافق	108	30.9				
		موافق تماماً	43	12.3				
7	تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها	غير موافق تماماً	17	4.9	3.26	1.085	4.434	0.000 *
		غير موافق	74	21.1				
		أتفق إلى حد ما	108	30.9				
		موافق	104	29.7				
		موافق تماماً	47	13.4				
8	الشركة تُعرف وتُوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء العمل	غير موافق تماماً	20	5.7	3.21	1.096	3.659	0.000 *
		غير موافق	77	22.0				
		أتفق إلى حد ما	104	29.7				
		موافق	106	30.3				
		موافق تماماً	43	12.3				
	المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له				3.40	0.736	10.280	0.000

* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.0

و- المتغير السادس (أخلاقيات العمل).

جدول (15) التوزيع التكراري حول أخلاقيات العمل والتحليل الإحصائي لفقرات المحور

ر. م	العبارة	البيان	التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار (T)	الدلالة الإحصائية P-Value
1	العاملون في الشركة محل ثقة المسئولين بها	غير موافق تماماً	16	4.6	3.52	1.062	9.163	0.000 *
		غير موافق	37	10.6				
		أتفق إلى حد ما	114	32.6				
		موافق	115	32.9				
		موافق تماماً	68	19.4				
2	سياسات الشركة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين بها	غير موافق تماماً	16	4.6	3.12	1.032	2.227	0.027 *
		غير موافق	83	23.7				
		أتفق إلى حد ما	129	36.9				
		موافق	86	24.6				
		موافق تماماً	36	10.3				
3	يمارس الأفراد عملهم في بيئة تتسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة	غير موافق تماماً	23	6.6	3.17	1.063	2.916	0.004 *
		غير موافق	63	18.0				
		أتفق إلى حد ما	138	39.4				
		موافق	85	24.3				
		موافق تماماً	41	11.7				
4	لا يوجد مبرر أخلاقي يدفعني نحو ترك شركتي مهما كانت الأسباب	غير موافق تماماً	13	3.7	3.59	1.093	10.076	0.000 *
		غير موافق	51	14.6				
		أتفق إلى حد ما	79	22.6				
		موافق	131	37.4				
		موافق تماماً	76	21.7				
5	لا يمكنني التفريط بعلاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الشركة	غير موافق تماماً	4	1.1	4.05	0.850	23.213	0.000 *
		غير موافق	11	3.1				
		أتفق إلى حد ما	60	17.1				
		موافق	162	46.3				
		موافق تماماً	113	32.3				
6	يهتم المديرون بالشركة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال	غير موافق تماماً	19	5.4	3.29	1.110	4.910	0.000 *
		غير موافق	72	20.6				
		أتفق إلى حد ما	97	27.7				
		موافق	112	32.0				
		موافق تماماً	50	14.3				
7	أحب العمل في وظيفتي الحالية	غير موافق تماماً	3	0.9	3.96	0.804	22.346	0.000 *
		غير موافق	8	2.3				
		أتفق إلى حد ما	78	22.3				
		موافق	172	49.1				
		موافق تماماً	89	25.4				

الدلالة الإحصائية P-Value	إحصاء الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	البيـــان	العـــبارة	ر. م
0.000 *	33.652	0.720	4.29	0.9	3	غير موافق تماماً	أبذل جهداً في عـملي لأثبت إخلاصي الشديد لعـضويتي في الشركة	8
				0.3	1	غير موافق		
				9.4	33	أتفق إلى حد ما		
				47.4	166	موافق		
				42.0	147	موافق تماماً		
0.000 *	**18.994**	**0.615**	**3.62**	**المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور واختبار الفرضية له**				

*** دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05**

الملحق رقم (5)

الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى



النظـــام الأساســـي

لشركـــة المدار الجديد

مادة "1"

تأسيس الشركة

تأسست شركة مساهمة باسم شركة المدار الجديد تتمتع بجنسية الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى ولها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة وتسري عليها الأحكام الواردة في قرار تأسيسها وأحكام هذا النظام وأحكام القانون التجاري وتعديلاته وأحكام التشريعات الأخرى ذات العلاقة.

مادة "2"

أغراض الشركة

تهدف الشركة إلى إنشاء وتشغيل وصيانة شبكة وطنية للهاتف المحمول ، ولها في سبيل تحقيق أغراضها أن تباشر جميع التصرفات والأعمال وأن تضع البرامج والخطط التنفيذية لتحقيقها، ولها على وجه الخصوص ما يلي:

1) إنشاء المنظومات ومراكز الاتصالات التي تمليها احتياجات الشركة وتكامل خدمات الشبكة بما يشمل التخطيط والتنفيذ والتعاقد على إنجازها.

2) توريد المعدات والأجهزة والمواد اللازمة من الداخل والخارج لإقامة الشبكة والخدمات المساندة لها.

3) إنشاء واستئجار وصلات التراسل لغرض ربط وتكامل منظوماتها.

4) امتلاك ، استئجار العقارات والمنقولات والحصص والحقوق والمزايا التي تحتاجها.

5) بيع وتأجير أجهزة ومعدات المشتركين اللازمة للتقابل مع الشبكة.

6) التنسيق مع الجهة المختصة لاستخدام شبكة الاتصالات الرئيسية من منظومات التراسل ومراكز عبور الاتصالات محليا ودولياً وتحديد التعرفة اللازمة لذلك وأسلوب التعامل معها.

7) إعداد وتدريب العناصر الفنية والإدارية والمالية اللازمة لتنفيذ وتطوير برامج عمل الشركة.

8) التعاون والمشاركة مع الشركات والمؤسسات والمنظمات في الداخل والخارج بأي وجه من الوجوه بما يساعد على تحقيق أغراض الشركة.

الملحق رقم (6)



الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى

النظـــام الأساســـي

لشركـــة ليبيانا للهاتف المحمول

مادة "1"

تأسيس الشركة

تأسست بناء على قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (22) لسنة 1372و.ر لسنة 2004مسيحي، شركة مساهمة باسم شركة ليبيانا للهاتف المحمول، تتمتع بجنسية الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، ولها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، وتسري عليها الأحكام الواردة في قرار تأسيسها وأحكام هذا النظام وأحكام القانون التجاري وتعديلاته وأحكام التشريعات الأخرى ذات العلاقة.

مادة "2"

أغراض الشركة

تهدف الشركة إلى إنشاء وتشغيل وصيانة شبكة وطنية للهاتف المحمول، ولها في سبيل تحقيق أغراضها أن تباشر جميع التصرفات والأعمال وأن تضع البرامج والخطط التنفيذية لتحقيقها، ولها على وجه الخصوص ما يلي:

1) إنشاء المنظومات ومراكز الإتصالات التي تمليها احتياجات الشركة وتكامل خدمات الشبكة بما يشمل التخطيط والتنفيذ والتعاقد على إنجازها.
2) توريد المعدات والأجهزة والمواد اللازمة من الداخل والخارج لإقامة الشبكة والخدمات المساندة لها.
3) إنشاء واستئجار وصلات التراسل لغرض ربط وتكامل منظوماتها.
4) امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات والحصص والحقوق والمزايا التي تحتاجها.
5) بيع وتأجير أجهزة ومعدات المشتركين اللازمة للتقابل مع الشبكة.
6) التنسيق مع الجهة المختصة لاستخدام شبكة الاتصالات الرئيسية من منظومات التراسل ومراكز عبور الاتصالات محلياً ودولياً وتحديد التعرفة اللازمة لذلك وأسلوب التعامل معها.
7) إعداد وتدريب العناصر الفنية والإدارية والمالية اللازمة لتنفيذ وتطوير برامج عمل الشركة.
8) التعاون والمشاركة مع الشركات والمؤسسات والمنظمات في الداخل والخارج بأي وجه من الوجوه بما يساعد على تحقيق أغراض الشركة.



الملحق رقم (7)

شركــة الجـــيل الجديــد للتقنيــة

تأسست بنـــاء على قرار اللجنة الشعبية العامة رقم **(307)** لسنة **2006 مسيحي** كشركة مساهمة لخدمات الإتصالات وتتمتع بجنسية الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الإشتراكية العظمى ولها الشخصية الإعتبارية والذمة المالية المستقلة ، وهي أحد مساهمات الشركة الليبية للبريد والإتصالات وتقنية المعلومات (القابضة) وتسري عليها الأحكام الواردة في القانون التجاري والتشريعات النافذة في الجماهيرية.

أغراضـــــها :-

تهــدف الشركة إلى إنشاء وتشغيل وصيانة شبكة وطنية للإتصالات وتقنية المعلومات واستقبال وإعادة البث المرئي والمسموع ، ولها في سبيل تحقيق أغراضها أن تباشر جميع التصرفات والأعمال وأن تضع البرامج والخطط التنفيذية لتحقيقها ، ولها على وجه الخصوص مايلي : -

1) إنشاء المنظومات ومراكز الإتصالات التي تمليها إحتياجات الشركة وتكامل خدمات الشبكة بما يشمل التخطيط والتنفيذ و التعاقد على إنجازها .
2) توريد المعدات والأجهزة والمواد اللازمة لها من الداخل والخارج .
3) إنشاء واستئجار وصلات التراسل لغرض ربط وتكامل منظوماتها .
4) امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات والحصص والحقوق والمزايا التي تحتاجها .
5) بيع وتأجير اجهزة ومعدات المشتركين اللازمة للتقابل مع الشبكة .
6) التنسيق مع الجهة المختصة لإستخدام شبكة الإتصالات الرئيسية من منظومات التراسل ومراكز عبور الإتصالات محلياً ودولياً وتحديد التعرفة اللازمة لذلك وأسلوب التعامل معها.
7) إعداد وتدريب العناصر الفنية والإدارية والمالية اللازمة لتنفيذ وتطوير برامج عمل الشركة.
8) التعاون والمشاركة مع الشركات والمؤسسات و المنظمات في الداخل والخارج بأي وجه من الوجوه بما يساعد على تحقيق أغراض الشركة.

الملحق رقم (8)

الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى

الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة

قرار أمين لجنة الإدارة رقم (04) لسنة 1376 و.ر (2008 مسيحي)

بتأسيس شركة

أمين لجنة الإدارة

ـ بعد الإطلاع على القانون التجاري وتعديلاته.

ـ وعلى القانون رقم (65) لسنة 1970 مسيحي، بتقرير أحكام خاصة بالتجاري والشركات التجارية والإشراف عليها.

ـ وعلى القانون رقم (110) لسنة 1975 مسيحي، بتقرير أحكام خاصة بالهيئات والمؤسسات العامة وشركات القطاع العام.

ـ وعلى القانون رقم (11) لسنة 1425 ميلادية، بشأن إعادة تنظيم الرقابة الشعبية وتعديله.

ـ وعلى القانون رقم (21) لسنة 1369و.ر بتقرير بعض الأحكام في شأن مزاولة الأنشطة الاقتصادية ولائحته التنفيذية.

ـ وعلى القانون رقم (3) لسنة 1374و.ر بشأن شركات القطاع العام.

ـ وعلى القانون (1) لسنة 1375و.ر بشأن المؤتمرات الشعبية واللجان الشعبية ولائحته التنفيذية.

ـ وعلى اللائحة الإدارية للشركات الصادرة بقرار اللجنة الشعبية بتاريخ 1930/01/19 مسيحي.

ـ وعلى قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (63) لسنة 1373و.ر (2005مسيحي) بشأن إنشاء الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة.

ـ وعلى قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (316) لسنة 1374و.ر بشأن تشكيل لجنة إدارة الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات.

ـ وعلى قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (83) لسنة 1375و.ر (2007مسيحي) باعتماد النظام الأساسي للشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة.

ـ وعلى محضر اجتماع لجنة إدارة الشركة الخامس المنعقد بتاريخ 1375/12/26و.ر (2007ف).

قرر

مادة " 1 "

تنشأ بموجب أحكام هذا القرار شركة مساهمة " تابعة " تتمتع بجنسية الجماهيرية العظمى تسمى (شركة هاتف ليبيا) تكون لها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة ، تتبع الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة.

مادة " 2 "

يكون مركز الشركة الرئيسي وموطنها القانوني في مدينة (طرابلس) بالجماهيرية العظمى، ويجوز للشركة أن تنشئ فروعاً أو مكاتب للشركة داخل الجماهيرية العظمى.

مادة " 3 "

تتحدد مهام الشركة في إنشاء وتشغيل وصيانة شبكة وطنية للهاتف وتقديم الخدمات الهاتفية للمشتركين.

مادة " 4 "

يحدد رأس مال الشركة بمبلغ (**50,000,000 د.ل**) **خمسين مليون دينار ليبي مقسم** إلى (500,000 سهم) خمسمائة ألف سهم ، قيمة كل سهم (100 د.ل).

مادة " 5 "

يحدد النظام الأساسي أغراض الشركة وكيفية إدارتها والمساهمة فيها وأية أحكام أخرى بما لا يخالف أحكام هذا القرار والتشريعات النافذة .

مادة " 6 "

يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره ، وعلى الجهات المختصة تنفيذه .

محمد معمر

أمين لجنة الإدارة

الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى
الشركة الليبية للبريد والاتصالات
وتقنية المعلومات

صدر في 31 / 1 / 1376و.ر

الملحق رقم (9)

الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى

الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة

رأس مال الشركة : 640 مليون دينار ليبي

سجل تجاري رقم : 66690

الإشاري : 36..10..2..2011/89

التاريخ : / /

الموافق : 07 / 02 / 2011ف

الأخوة / رؤساء مجالس إدارة شركات التابعة

بعد التحية ،،،

نحيل إليكم كتاب الأخ المستشار الثقافي بمكتب الملاقات العربي الليبي بدمشق، بشأن مساعدة الأخ عبدالسلام مسعود هنيد أحد الموفدين لنيل درجة الإجازة الدقيقة (الدكتوراه) تخصص إدارة أعمال بالجمهورية السورية، وحيث أن رسالته البحثية بعنوان (أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية) وهي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا.

عليه نأمل منكم مساعدة المعني بتمكينه من الحصول على بعض المعلومات من خلال الاستبيان المرفق بالخصوص.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

د. محمد سمير البوني

مدير عام الشركة



صورة إلى:
- الأخ أمين لجنة إدارة الشركة
- الملف

ع...ـقا عبدالرحمن

Summary

This study aims to identify the effect of empowerment of employees of service organizations on their organizational loyalty. A field study on the communication companies in Libya. To achieve the objectives of this study, we used two questionnaires: the first questionnaire is to measure the variables workers empowerment and the second questionnaire is to measure the organizational loyalty of the workers. (362) questionnaire forms were distributed to the questioned members of the sample for the purpose of data collection.(354) questionnaire forms have recovered, and (4) invalid forms were excluded. Only (350) questionnaire forms were suitable for statistical analysis which accounted about (96.7%) of the total questionnaire forms distributed. The study found a set of results, notably are:

- There is a significant effect that has a significant statistical marker on the variables of workers empowerment (organizational commitment, organizational culture, organizational justice, participation in decision-making, effective communication, and work ethics) on the organizational loyalty.
- The existence of a positive relationship between the variables of empowerment and the organizational loyalty.
- The variables of (organizational commitment, participation in decision-making, and work ethics) are the most influential independent variables in the organizational loyalty.
- The existence of significant differences of employees' attitudes about the effect of workers empowerment variables on their organizational loyalty, according to the variable of academic qualification.

The study found a set of recommendations which include:

- The necessity to focus on the development of employees to understand the variables of empowerment at all levels by encouraging them to assume responsibilities and to look at mistakes as opportunities to learn in order to raise the level of their organizational loyalty.
- Strengthening the elements of organizational loyalty among workers of communication companies in general, and improving the conditions and factors that promote and support the organizational loyalty, in particular.
- The attention of these companies administrations about workers feeling of organizational justice, needing to take into account the appropriate and fair distribution of working burdens on individuals, and to inform the individuals of what is required from them and to foster their culture of commitment.

Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Economics
dept of business Administration



The Effect of Employee Empowerment in the Organizational Loyalty at the Service Organizations Field Study of Communication Companies in Libya

A thesis Submitted to attain doctorate degree in business administration

Submitted by

Abdussalam Masaud Mahmoud Hander

The Scientific Supervisor	The Assistant Supervisor
Dr: Mohamed EL-Jassim	Dr:Ramadan Hider
Professor dept of business Administration	Professor dept of business Administration
Faculty of Economics	Faculty of Economics
ALbaath University	Al margb- University

2011-2012